Author:
Fischer, Richard

Title:
Bilanzrevision in ihrer organischen verbindung...

Place:
Berlin

Date:
1923

94-82231-13
MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

Fischer, Richard, 1890-
Bilanzrevision, in ihrer organischen verbindung mit geschäftsorganisation, insbesondere mit devisenbuchhaltung, von Richard Fischer... Berlin, Spaeth, 1923.
61 p. $18\frac{1}{2}$ cm. (Bücherei für bilanz und steuern. Bd.8)

RESTRICTIONS ON USE:

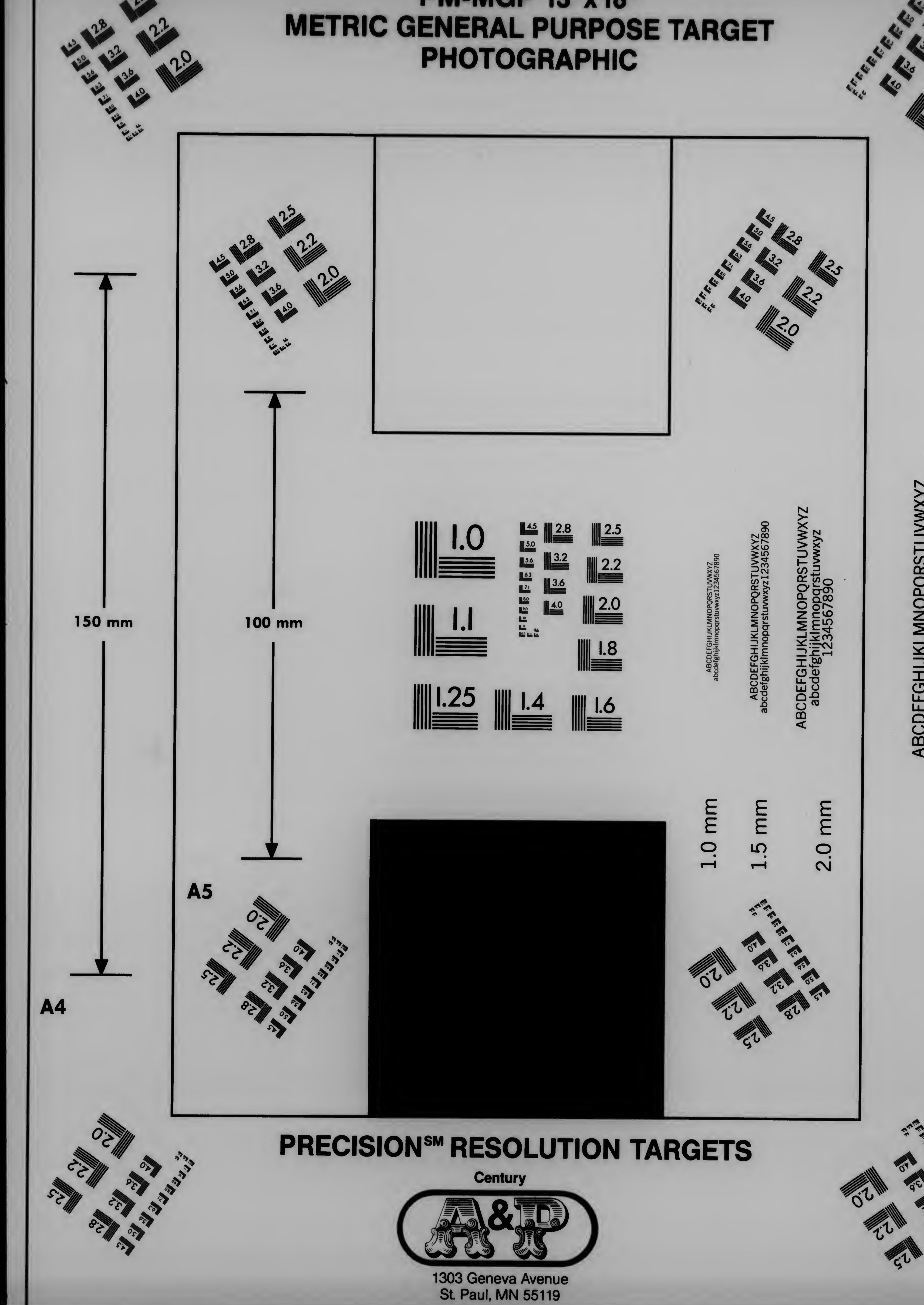
TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm REDUCTION RATIO: 9X IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 10-5-94 INITIALS: W.W

TRACKING # : MSH 02155

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.



PM-MGP 13"x18"
METRIC GENERAL PURPOSE TARGET
PHOTOGRAPHIC
150 mm
100 mm
A5
A4
1.0 mm
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890
1.5 mm
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890
2.0 mm
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890
2.5 mm
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890
PRECISIONSM RESOLUTION TARGETS
Century
A&P
1303 Geneva Avenue
St. Paul, MN 55119

BÜCHEREI FÜR

Bilanz und Steuern

HERAUSGEGEBEN VON
PROFESSOR DR. GROSSMANN, LEIPZIG

*

BAND 8:

Bilanzrevision

VON

RICHARD FISCHER
LEIPZIG

Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin C 2

Bücherei für Bilanz und Steuern

Herausgegeben von Professor Dr. Hermann Großmann, Leipzig

Band 8:

Bilanzrevision

in organischer Verbindung mit

Geschäftsorganisation,

insbesondere mit

Devisenbuchhaltung

Von

Richard Fischer

von der Handelskammer Leipzig öffentlich bestellter und vereidigter Diplom-Bücherrevisor, V.D.B.



Bilanzrevision

in ihrer organischen Verbindung mit

Geschäftsorganisation,

insbesondere mit

Devisenbuchhaltung

Von

Richard Fischer

von der Handelskammer Leipzig öffentlich bestellter und vereidigter
Diplom-Bücherrevisor, V.D.B.

1923 — Berlin C 2 — 1923

Industrieverlag Spaeth & Linde

Fachbuchhandlung für Steuerliteratur

Vorwort.

Zur richtigen Einstellung des Lesers schicke ich voraus, daß ich nicht die Absicht habe, ein Lehrbuch über Bilanzrevision, d. h. über die Technik der Durchführung, zu verfassen. Für diese Frage verweise ich auf die bereits vorhandene Literatur. Mein Ziel habe ich mir weiter gesteckt: *Es soll nicht nachträglich eine fertige Bilanz nachgeprüft werden, sondern es soll ganz planmäßig im Rahmen der gesamten Finanz- und Geschäftspolitik des Unternehmens ein Aufbau entstehen, der am Jahresende gekrönt wird von der Bilanz des Unternehmens.* Bei dieser Betrachtungsweise kommt der Revision eine wesentlich erweiterte Aufgabe zu:

a) Nachprüfung,
b) tätige Mitarbeit am Aufbau der Organisation und somit an der gesamten Geschäftsleitung.

Trotz des weiten Rahmens, den ich mir gesteckt habe, bleiben alle Ausführungen im Rahmen der übernommenen Aufgabe.

Die Einreihung meiner Arbeit in die Sammlung „Bilanz und Steuer" könnte den Anschein erwecken, als wäre die Arbeit hauptsächlich unter steuerlichen Gesichtspunkten verfaßt. Demgegenüber stelle ich ausdrücklich fest, daß der Aufbau auf rein betriebswirtschaftlicher Basis beruht, und daß bei allen Ausführungen das Hauptziel sein soll, über alle Geschäftsvorfälle größtmögliche Klarheit zu schaffen. Um aber zu vermeiden, daß viele Leser schon hier das Buch beiseite legen, da sie mit diesen Zielen nicht ohne weiteres einverstanden sind, sondern in der gewollten Klarheit mehr Gefahren in steuerlicher, als Vorteile in betriebswirtschaftlicher Hinsicht erblicken, betone ich ausdrücklich: Durch die Klarheit will ich zur Wahrheit kommen, oder noch zeitgemäßer ausgedrückt: Die Klarheit soll den Schein zerstören.

Wir alle kennen den Ruf von Handel und Industrie, daß Scheingewinne als wirkliche Gewinne angesehen werden; daß die Besteuerung der Scheingewinne eine Wegsteuerung der Substanz unserer Unternehmungen bedeutet. Jeder, der unser Wirtschaftsleben kennt, weiß auch, daß die hohen Dividenden der Aktiengesellschaften nur zu oft aus Scheingewinnen ausgezahlt werden und somit eine Ausschüttung der Vermögenssubstanz der Unternehmungen bedeuten. Wer offene Augen hat, sieht, wohin wir treiben. Eine wirtschaftliche Kurzsichtigkeit sondergleichen ist es, daß die Versuche zur Ausmerzung der Scheingewinne in unseren Bilanzen nicht von allen interessierten Kreisen unterstützt werden. Neben anderen, hier nicht zu erwähnenden Ursachen darf wohl bestimmt als Grund mit angeführt werden, daß weite Kreise unseres Wirtschaftslebens immer noch nicht recht erkannt haben, wo wirkliche Gewinne aufhören, und wo Scheingewinne beginnen. Die Macht der phantastisch angewachsenen Zahlen ist viel zu stark, um das Gesamtbild noch richtig beurteilen zu können. Wenn ich auch darauf verzichte, in die aktuelle Frage der Berichtigung der Papiermark-Bilanzen selbst einzutreten, so will ich doch versuchen, für die leider noch nicht zu umgehende Papiermark-Bilanz wenigstens klare Beurteilungsgrundlagen zu schaffen, und, wenn es mir gelingt, durch meine Arbeit immer weitere Kreise unseres Wirtschaftslebens zum Nachdenken über diese so wichtigen Fragen anzuregen, so ist damit meines Erachtens eine wertvolle Vorarbeit auch in dieser Hinsicht geleistet.

Leipzig, den 15. Januar 1923.

Richard Fischer.

Inhaltsverzeichnis.

A. Einleitung.

Die Revision der Bilanz eines Unternehmens, die nicht nur den Stand des Vermögens zu einem bestimmten Zeitpunkte darstellen soll, wie z. B. eine Einbringungsbilanz, sondern nach der Auffassung der Geschäftswelt in erster Linie den Erfolg des abgelaufenen Geschäftsjahres zeigen soll, kann sich nicht darauf beschränken, nachzuprüfen, ob die angeführten Vermögenswerte auch wirklich vorhanden sind, und wie sie bewertet worden sind, sondern sie muß auch feststellen, ob wirklich alle Vermögenswerte richtig ausgewiesen sind. Auf der anderen Seite darf sich die Nachprüfung der Schulden nicht nur darauf beschränken, ob die ausgewiesenen Schulden auch zu Recht bestehen, sondern ebenfalls, ob auch alle Schulden restlos erfaßt worden sind. Eine vollkommene Nachprüfung ist also nur durchzuführen, wenn dabei auf die gesamten Geschäftsvorfälle des zugrunde liegenden Geschäftsjahres zurückgegangen werden kann.

So leicht diese Forderung aufzustellen ist, so schwer ist sie oft durchzuführen. Ich kann offen sagen, daß es einem gewissenhaften Sachverständigen in vielen Fällen ganz unmöglich ist, eine fertig vorgelegte Bilanz als vollkommen richtig anzuerkennen, zumal im Sinne einer ordnungsmäßigen Erfolgsbilanz.

Nehmen wir z. B. die Bilanz eines kleinen Ladengeschäftes an: Was nützt die schönste Registrierkasse, die es ermöglicht, auch am Jahresende an Hand der Tagesabschnitte noch alle Kasseneingänge auf ihre Richtigkeit hin nachzuprüfen, wenn einzelne Verkäufe unter der Hand getätigt worden und so gar nicht durch die Kasse gegangen sind? Schon der ganz einfache Fall zeigt, daß eine genaue Revision, die über das Ziel einer ziffernmäßigen Prüfung der Übereinstimmung der Bilanz mit den Geschäftsbüchern (formelle Revision) hinausgeht, nur möglich ist, wenn auch die Bewegungen der vorhandenen Bestände mengen-

mäßig genau erfaßt werden können. In dem gewählten einfachen Beispiel ist eine restlose Nachprüfung erst dann möglich, wenn auch nachgeprüft werden kann, ob für alle ausgehenden Zahlungen auch wirklich die entsprechenden Warenposten eingegangen sind, und wenn sich die Nachprüfung auch darauf erstrecken kann, daß für alle ausgehenden Warenposten auch wirklich die Zahlung eingegangen ist. Einfügen muß ich, daß selbstverständlich durch falsche Preisangaben in den ein- oder ausgehenden Rechnungen noch Möglichkeiten zur Verschleierung liegen. Aber in solchen Fällen müssen mindestens mehrere Personen Hand in Hand arbeiten, und dann wird der Sachverständige bei kritischer Prüfung der vorgelegten Belege krasse Differenzen aufdecken. Es ist ohne weiteres zuzugeben, daß die jetzigen dauernden Preisveränderungen ein Auffinden solcher Verschleierungen sehr erschweren. Hier genügt es mir, an einem ganz einfachen Beispiel festgestellt zu haben, auf welche Schwierigkeiten eine genaue Bilanzrevision stößt, und daraus den Schluß zu ziehen: Nur eine Geschäftsorganisation, die es ermöglicht, die materielle Richtigkeit einer Bilanz vollkommen einwandfrei nachzuprüfen, kann den Anspruch auf volle Beweiskraft erheben. Die Beweiskraft schwindet in demselben Maße, wie die Möglichkeit einer restlosen Nachprüfung verhindert ist.

Es liegt mir fern, theoretische Forderungen aufzustellen, die in der Praxis doch nicht so restlos durchgeführt werden können; aber es muß hier offen ausgesprochen werden, daß in vielen Betrieben bei weitem noch nicht so viel durchgeführt ist, wie sich auch ohne schwerfälligen Sonderapparat im Interesse einer geregelten Geschäftsführung durchführen läßt. Viele Betriebe, die sich eine weitgehende Organisation aufgebaut haben, leiden unter dem Mangel, daß die einzelnen Abteilungen ohne inneren Zusammenhang stehen und daß dadurch eine zusammenfassende Bearbeitung und entsprechend auch eine lückenlose Nachprüfung unmöglich wird.

B. Bilanzrevision in ihrer organischen Verbindung mit Geschäftsorganisation.

Die Revision darf sich nun nicht mit der Feststellung zufrieden geben, daß eine genaue Nachprüfung nicht möglich ist, sondern sie muß im Sinne meiner Ausführungen im Vorwort tätig mitschaffen an dem Ausbau der Geschäftsorganisation, die nicht nur alle bestehenden Schwierigkeiten für die Durchführung der Revision behebt, sondern gleichzeitig auch wertvolle Unterlagen für die Geschäftsleitung schaffen soll. *Geschäftsorganisation und Revision hängen eng zusammen.* Die Organisation muß so eingerichtet sein, daß die Bilanzrevision wirklich auf die einzelnen Geschäftsvorfälle zurückgreifen kann, was nur dann möglich ist, wenn eine *organische Verbindung zwischen Betrieb, kaufmännischer Buchführung und Bilanz* durchgeführt ist.

1. Betriebsbuchführung.

In erster Linie führe ich die Erfassung aller Betriebsvorgänge durch die Betriebsbuchführung an. Die kaufmännische Buchführung stelle ich zunächst zurück, denn sie baut ihre Einzelverbuchungen erst auf Vermögensveränderungen, die sich aus der Betriebsbuchführung ergeben, auf. Der Betrieb muß also dafür sorgen, daß die kaufmännische Buchführung über alle Veränderungen richtige Unterlagen erhält. Damit will ich nicht sagen, daß die kaufmännische Buchführung alle Veränderungen im Betrieb von sich aus wieder verbuchen soll. Die späteren Ausführungen werden zeigen, daß ich der kaufmännischen Buchführung andere Aufgaben zuschreibe. Die Forderung nach einer genauen Betriebsbuchführung will ich so verstanden haben, daß die Betriebsbuchführung in jeder Beziehung organisch mit der

kaufmännischen Buchführung verbunden ist und alle Veränderungen in der kaufmännischen Buchführung zu erläutern hat und somit auch für eine genaue Bilanzrevision mit heranzuziehen ist. Im Rahmen dieser kleinen Arbeit ist es selbstverständlich ausgeschlossen, die Durchführung der Betriebsbuchführung nach allen Seiten hin zu beschreiben, schon mit Rücksicht darauf, daß die Durchführung in jedem Betriebe anders ausgeführt werden muß. Ich muß mich darauf beschränken, die Hauptgrundsätze für den Aufbau der Betriebsbuchführung festzustellen. Ich erwähnte schon oben, daß in den meisten Betrieben zum Teil ganz wertvolle Unterlagen für die Betriebsbuchführung vorhanden sind, und daß es lediglich an einer organischen Verbindung der einzelnen Aufzeichnungen fehlt. Von diesem Gesichtspunkt ausgehend, muß ich bei der Aufgabe zum Aufbau einer Betriebsbuchführung stets davon ausgehen, den vorhandenen Aufbau der Betriebsorganisation festzustellen, um dann darauf weiteraufzubauen. Die restlose Klarstellung des vorhandenen Aufbaues ist in der Regel erst möglich, wenn ich einen bestimmten Zeitraum lückenlos durchgearbeitet habe. Diese Arbeit muß auf jeden Fall vorausgehen. Nur bei eingehender Durcharbeitung lernt man alle Schwächen und Mängel des vorhandenen Aufbaues richtig erkennen. Zu groben Fehlschlüssen kann man kommen, wenn man sich darauf beschränkt, sich von der Geschäftsleitung einen ausgearbeiteten Organisationsplan vorlegen zu lassen. Ich habe wiederholt die Erfahrungen machen müssen, daß die Durchführung in den einzelnen Abteilungen abweichend von den Plänen der Leitung erfolgt, da sich die ausführenden Stellen infolge technischer Unmöglichkeit oder auch infolge fehlenden Verständnisses andere Wege suchen, ohne die Geschäftsleitung hiervon zu unterrichten. Solche unerlaubte Abweichungen sind natürlich nur möglich, wenn die Geschäftsleitung auf eine genaue Durcharbeitung ihrer Geschäftsorganisation nicht den erforderlichen Nachdruck legt. Nachdem auf diese Weise die Fehler und Lücken festgestellt sind, ist durch eingehende Beratungen sowohl mit den einzelnen Abteilungen als auch mit der Geschäftsleitung selbst der endgültige Aufbau der Betriebsbuchführung festzusetzen.

Nach meinen obigen Ausführungen kann ich den leitenden Gesichtspunkt am besten so formulieren: Die Betriebsbuchführung muß so durchgeführt sein, daß ich für jeden Posten meiner Schlußbilanz mit dazugehöriger Verlust- und Gewinnrechnung die richtige Erläuterung erhalte und so in die Lage versetzt werde, meine Bilanz selbst richtig zu verstehen und dadurch allen Schein von den phantastischen Ziffern abzustreifen. Wenn ich das erreicht habe, dann ist es mir auch möglich, eine eingehende Bilanzrevision vorzunehmen, die wirklich die Gewißheit über die Richtigkeit der Bilanz verschaffen kann.

Wenn ich auch oben darstellte, daß es im Rahmen dieses Bandes nicht möglich ist, einen genauen Aufbau der Betriebsbuchführung zu geben, so will ich doch im folgenden versuchen, einzelne Gesichtspunkte auf der ausgeführten Grundlage auszuführen.

a) Lagerbuchhaltung

zum Nachweis der vorhandenen Bestände an Rohstoffen, Betriebsmaterialien, Halb- und Fertigfabrikaten.

Die kaufmännische Buchführung ergibt die Eingänge an Rohstoffen, Betriebsmaterialien usw. ziffernmäßig und, wie ich später ausführen werde, auf zusammengefaßten Sammelkonten.

Der Lagerbuchhaltung fällt die Aufgabe zu:

1. die Eingänge nach den verschiedenen Arten zu trennen,
2. die Eingänge mengenmäßig festzuhalten,
3. den Verbrauch aufzuzeichnen,
4. den entsprechenden Zugang von Halb- und Fertigfabrikaten zu verzeichnen,
5. für rechtzeitige Neubestellung zu sorgen,
6. die eingehenden Bestellungen vorzumerken und entsprechend die erforderlichen Materialien bereitzuhalten und
7. die Ausgänge abzuschreiben und der Buchhaltung die erforderlichen Unterlagen für die Verbuchung der Ausgangsrechnungen zu geben.

Bei Durchführung dieser Gesichtspunkte ist es mir möglich, jederzeit nachzuprüfen:

1. die Richtigkeit der in der kaufmännischen Buchführung verbuchten Eingangsrechnungen,

2. die Richtigkeit der in der kaufmännischen Buchführung verbuchten Ausgangsrechnungen,
3. die Richtigkeit der in der Inventur und somit in der Bilanz ausgewiesenen Ziffern für die am Bilanzstichtag vorhandenen Bestände.

Die Inventuraufnahme wird bei dieser Durchführung lediglich zu einer Nachprüfung der in der Lagerbuchführung ausgewiesenen Bestände.

Es wird auf jeden Fall vermieden, daß sich größere Fehler, die bei einer vollkommenen Neuaufnahme kaum zu vermeiden sind, einschleichen können. Die Lagerbuchführung wird für jeden Posten auch den richtigen Anhaltspunkt für die Bewertung ergeben.

Die genaue Durchführung einer Lagerbuchführung bietet den großen Vorteil, daß es nicht mehr notwendig ist, zur Vornahme der Inventur den Betrieb stillzulegen, da ich die Inventur aus der Lagerbuchführung ablesen kann und es nur erforderlich ist, die Bestände nachzuprüfen. Diese Nachprüfung, die selbstverständlich bei einer Reihe von Posten zu Richtigstellungen führen wird, braucht aber nicht an einem bestimmten Stichtag vorgenommen zu werden, sondern kann auf einen längeren Zeitraum verteilt werden. Ferner habe ich den Vorteil, daß ich an Hand der Lagerbuchführung für jeden beliebigen, schon zurückliegenden Zeitpunkt eine genaue Inventur aufnehmen kann, wie dies in der Praxis häufig notwendig wird bei rückwirkenden Gründungen oder bei Zwischenbilanzen für bestimmte Steuerstichtage. Auf die Bedeutung der Möglichkeit, die einzelnen Bestände jederzeit genau nachprüfen zu können, brauche ich nicht besonders hinzuweisen. Ich will nur darauf hinweisen, daß Diebstähle u. dgl. weit schneller aufgedeckt werden können, als dies ohne genaue Lagerbuchführung möglich ist.

Unsere Geschäftswelt muß sich unbedingt mit dem Gedanken vertraut machen, daß die Inventuraufnahme peinlich genau durchgeführt werden muß. Ich erinnere nur an die aktuellen Fragen: eiserne Bestände, Lagererhaltungskonto usw. So wie die Steuerbehörden die Zulässigkeit des Werkerhaltungskontos gemäß § 59a des Reichseinkommensteuergesetzes nur anerkennen, wenn einwandfreie Unterlagen vorliegen, so wird auch für die

Bewertung der eisernen Bestände bzw. für Lagererhaltungskonten auf jeden Fall ein genauer Nachweis von seiten der Steuer gefordert werden.

Die genaue Lagerbuchführung gibt auch die besten Unterlagen für die Festsetzung der Versicherungssummen für die Sachversicherung.

b) Anlagenbuchhaltung.

Es ist unbedingt anzustreben, daß jeder Betrieb genaue Aufzeichnungen über seine Anlagewerte führt. Zum mindesten muß für die einzelnen Anlagewerte jederzeit nachweisbar sein:

Lieferant, Anschaffungszeit und Anschaffungspreis. Diese Aufzeichnungen müssen ergänzt werden durch die Aufwendungen für Reparaturen und Ersatzteile der einzelnen Anlagen und durch die jährlichen Abschreibungen.

Weiter ist erforderlich, daß für die einzelnen Anlagen *Arbeitsbücher* geführt werden, um die Arbeitsleistungen der einzelnen Anlagen festzuhalten. Ferner müssen Betriebsstoff- und Kraftverbrauch so aufgezeichnet werden, daß ich Vergleiche zwischen Arbeitsleistung und Betriebsstoffverbrauch statistisch erfassen kann. Ich habe Betriebe gefunden, die ihre Anlagenbuchführung noch erweitert haben durch Mappen über die einzelnen Anlagewerte. In diesen Mappen war die ganze Korrespondenz über Anschaffungen und Reparaturen zusammengestellt. Ferner wurden diesen Mappen die laufend eingeholten neuen Offerten beigeheftet, um jederzeit die richtigen Zeitwerte für die einzelnen Anlagen feststellen zu können. Bei dieser Durchführung habe ich wieder erreicht:

1. die Möglichkeit einer Nachprüfung der Inventur- und Bilanzziffern,
2. die Richtigkeit der in der Verlust- und Gewinnrechnung und Bilanz ausgewiesenen Abschreibungen und der Berechnungsgrundlagen für Werkerhaltungskonten u. dgl.,
3. eine jederzeitige genaue Nachprüfung der Kalkulation (Anlagenspesenzuschlag).

Der Betriebsbuchführung fällt die Aufgabe zu, die festgesetzten Spesenzuschläge für die einzelnen Maschinen periodisch nachzuprüfen und richtigzustellen, erforder-

lichenfalls den Spesenzuschlag auf eine feste Basis (Goldmark) zu stellen und jeweilig für die einzelnen Kalkulationen auf Papiermark umzurechnen.

4. Die Anlagenbuchhaltung gibt die Unterlagen für die Sachversicherung.

c) Lohnbuchhaltung.

Es ist erforderlich, daß die gesamten Lohnsummen so aufgeteilt werden, daß ihre einzelnen Posten für die Kalkulation richtig verwendet werden können. Der Betrieb muß der Lohnbuchhaltung die erforderlichen Unterlagen geben. Für die kaufmännische Buchführung erscheinen die gesamten Lohnsummen einschließlich den Aufwendungen für soziale Versicherung nur in Sammelsummen auf die einzelnen Sachkonten verteilt. Den Übergang zwischen kaufmännischer Buchführung und Betrieb bildet die Lohnbuchhaltung.

d) Betriebsstatistiken.

Die Betriebsbuchführung hat dieser Abteilung die nötigen Unterlagen für statistische Erhebungen über die Leistungsfähigkeit des ganzen Betriebes und der einzelnen Abteilungen zu liefern. Die Erhebungen müssen so ausgebaut werden, daß Vergleiche zwischen einzelnen Zeitperioden, wie auch zwischen den einzelnen Abteilungen durchgeführt werden können. Richtig durchgeführte Statistiken bieten erst die Möglichkeit zu einer genauen Beurteilung des Betriebes und sind zur richtigen Beurteilung einer Erfolgsbilanz unbedingt heranzuziehen. Ich habe immer wieder die Beobachtung machen können, daß jeder Geschäftsmann seinen Statistiken mehr Wert beilegt als dem vollkommen übersättigten Zahlenwerk seiner kaufmännischen Buchführung.

e) Kalkulation.

Die Betriebsbuchführung muß so ausgebaut sein, daß sie alle Unterlagen für die Kalkulation erbringt. In den Zeiten dauernder Geldwertschwankungen geben die ebenfalls schwankenden Zahlen der kaufmännischen Buchführung keine genaue Kalkulationsunterlage. Auch die verschiedenen Versuche zur Umwertung der Ziffern der kaufmännischen Buchführung können nur als Notbehelf angesehen werden. Eine genaue Kalkulation kann heute nur auf genauester Betriebsbuchführung aufgebaut werden. Auch die neueste Entscheidung des Reichsgerichts vom 19. Dezember 1922, welche den Wiederbeschaffungspreis ablehnt, aber die Geldwertschwankung voll in Anrechnung bringen lassen will, kann nur an Hand genauester Betriebsbuchführung richtig in die Praxis umgesetzt werden.

f) Allgemeines.

α) Betriebsbuchführung und Geschäftsleitung.

Die gesamte Betriebsbuchführung hat natürlich nur Wert, wenn die einzelnen Aufzeichnungen auch restlos verwertet werden. Auch der einfachste Arbeiter, der irgendwelche, scheinbar ganz nebensächliche Aufzeichnungen zu machen hat, muß wissen, daß auch diese Aufzeichnungen für die Geschäftsleitung wichtig sind. Wenn auch nicht jede Aufzeichnung lückenlos nachgeprüft wird, so muß doch jeder Beteiligte wissen, daß seine Tätigkeit jederzeit nachgeprüft werden kann, und daß Unregelmäßigkeiten bei der weiteren Verarbeitung ihren Niederschlag finden. So wie im Kriege alle Fäden sich bei der Obersten Heeresleitung sammeln, so müssen alle Fäden der Betriebsorganisation bei der Geschäftsleitung zusammenlaufen. Nur durch eine gut durchgeführte Organisation wird die Leitung in die Lage versetzt, zur richtigen Zeit und in der richtigen Weise ihre Anordnungen zu treffen. Die Maßnahmen der Geschäftsleitung beruhen dann nicht mehr auf zufälligen Beobachtungen im Betriebe, sondern sie erfolgen von höherer Warte aus, von der Zentrale selbst, in welcher alle Fäden zusammenlaufen.

β) Betriebsbuchführung und kaufmännische Buchführung.

Was ich schon bei einzelnen Punkten ausführte, das gilt für die gesamte Betriebsbuchführung: sie hängt nicht so an der dauernd schwankenden Mark, wie die kaufmännische Buchführung, sie erfaßt die Betriebsvorgänge vielmehr mengenmäßig und beruht somit auf stabilen Größen. Und soweit Teile der Betriebsbuchführung ziffernmäßig in Geld zum Ausdruck kommen, wie

Lohnstatistiken usw., sind sie leicht auf Mengen, in diesem Falle Arbeitszeiten, umzurechnen und bieten dann richtige Vergleichsmöglichkeiten.

Auch in diesem Zusammenhange kann ich schon vorweggreifend sagen, daß die kaufmännische Buchführung infolge ihrer dauernd schwankenden Ziffern an ihrer Bedeutung viel verloren hat. Die kaufmännische Bilanz- und Verlust- und Gewinnrechnung gibt uns in den jetzigen Zeiten nur sehr vorsichtig aufzunehmende Anhaltspunkte über den wirklichen Stand des Unternehmens und über den Erfolg dieses Unternehmens. Wie ich schon ausführte, kann ich nur unter Anlehnung an stabile Aufzeichnungen der Betriebsbuchführung die kaufmännische Buchführung und entsprechend Bilanz und Verlust- und Gewinnrechnung richtig beurteilen, und infolgedessen ist es viel richtiger, die kaufmännische Buchführung für solche Zwecke, die sie nicht mehr zu erfüllen in der Lage ist (Kalkulation), soweit wie möglich abzubauen und die viel wertvollere Betriebsbuchführung entsprechend auszubauen. Mit diesem Vorschlage führe ich dahin, daß die kaufmännische Buchführung so einfach wie nur möglich aufgebaut sein soll. Wozu benötige ich noch ein weitgehend aufgeteiltes Kontensystem, wenn mir das ganze Zahlenwerk mehr oder weniger nur Trugziffern vorgaukelt? Wenn ich dafür gesorgt habe, daß meine Betriebsbuchführung tatsächlich klare Unterlagen schafft, dann komme ich in der kaufmännischen Buchführung mit wenigen zusammengefaßten Konten aus. Diese wenigen Konten müssen natürlich so gewählt sein, daß ich jederzeit von den zusammengefaßten Konten aus auf die einzelnen Angaben der Betriebsbuchführung überleiten kann. Die Betriebsbuchführung muß also als gleichberechtigt neben der kaufmännischen Buchführung stehen, und beide Buchführungen müssen organisch verbunden sein.

γ) Betriebsbuchführung und Bilanzrevision.

Hier knüpft die Forderung an die Revision an:

Die Revision darf nicht bei den Ziffern der kaufmännischen Buchführung stehenbleiben, sie muß unbedingt zur Betriebsbuchführung übergreifen, wenn sie alle Vorfälle wirklich erfassen will.

2. Kaufmännische Buchführung.

a) Die Aufgaben der kaufmännischen Buchführung.

Ich habe schon am Ende des vorigen Abschnittes ausgeführt, daß die kaufmännische Buchführung keinesfalls als nebensächlich herabgedrückt werden soll, sondern habe Wert darauf gelegt, die richtige Beziehung zwischen kaufmännischer Buchführung und Betriebsbuchführung festzustellen. Die Feststellung, daß beide Buchführungen als gleichberechtigt nebeneinander stehen, läßt sich noch dahin erweitern:

Die Betriebsbuchführung soll alle Betriebsvorgänge festhalten; sie hat also rein internen Charakter.

Die kaufmännische Buchführung hat dagegen in erster Linie alle Verhältnisse nach außen festzuhalten. Sie soll uns das Verhältnis des Betriebes zu Lieferanten und Kunden, zu Geldgebern usw. zeigen.

Ein Beispiel soll das Ausgeführte erläutern:

Der Betrieb kauft Rohstoffe; in der kaufmännischen Buchführung wird das Rohstoff-Konto belastet und das Lieferanten-Konto erkannt. Für die kaufmännische Buchführung selbst ist der Rohstoff damit zunächst erledigt. Die Betriebsbuchführung wird den eingegangenen Rohstoff erfassen und im Fabrikationsprozeß weiterverfolgen. Die kaufmännische Buchführung wird sich erst später wieder damit zu befassen haben, spätestens dann, wenn das aus dem Rohstoff hergestellte Produkt verkauft wird. Zunächst ist aber der Rohstoff für die kaufmännische Buchhaltung erledigt. Was hätte es auch für Zweck, wenn ich den Einkaufswerten, die in kurzer Zeit vollkommen überholt sind, noch große Bedeutung für die kaufmännische Buchführung beimessen wollte? Ich würde durch falsche Ziffern doch nur zu Fehlern verleitet werden. Ganz anders verhält es sich dagegen mit der entstandenen Schuld an den Lieferanten. Die Schuld steht ziffernmäßig fest. Sie muß an einem bestimmten Zeitpunkt getilgt werden. Zur Tilgung müssen die erforderlichen Mittel bereitgestellt werden: das ist die Aufgabe der kaufmännischen Buchführung. Daß sich diese Aufgabe nicht ohne engste Zusammenarbeit mit dem Betrieb selbst durchführen läßt, braucht wohl nicht besonders erörtert

zu werden. Um die nötigen Mittel bereitstellen zu können, muß das Zusammenarbeiten mit der Verkaufsabteilung, welche wieder auf die durch den Betrieb fertiggestellten Produkte angewiesen ist, unbedingt vorhanden sein.

Wenn ich als Grundsatz aufgestellt habe, daß zwischen Betrieb, Buchführung und Bilanz eine organische Verbindung bestehen muß, so muß ich für den Aufbau der Buchführung unbedingt fordern, daß das System der doppelten Buchführung in Anwendung kommt, da nur auf dieser Grundlage die organische Verbindung zwischen Buchführung und Bilanz gewährleistet ist, ganz gleich, welche Methode im einzelnen zur Anwendung kommt.

Mit dieser Voraussetzung stehe ich vollkommen auf dem Boden des Herausgebrs der Sammlung, Professor Dr. Großmann, Leipzig[1]):

> Die Bilanz ist organisch mit der gesamten Buchführung verbunden. Auf der Eröffnungsbilanz baut sich die gesamte Buchführung auf und schließt mit der Schlußbilanz ab. Jede einzelne Buchung im Laufe des Jahres wirkt entweder direkt auf die Vermögens- oder die Kapitalsseite der Bilanz ein, oder indirekt durch die zur Bilanz gehörige Verlust- und Gewinnrechnung.

Diese Grundlage schließt von vornherein jede frei aufgestellte Bilanz aus, die nicht voll und ganz auf der Buchführung basiert, m. a. W.: es kommt nur die Bilanz im Rahmen der doppelten Buchführung in Frage. Mit dieser Auffassung deckt sich meines Erachtens auch die Auffassung des Gesetzgebers über die Bedeutung der Bilanz als Grundlage für die Besteuerung. Nach dem Reichseinkommen- bzw. Körperschaftssteuergesetz ist bei Steuerpflichtigen, die Handelsbücher nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (vgl. Band 1, § 6, Band 2, § 4) führen, der Geschäftsgewinn nach den handelsrechtlichen Grundsätzen festzustellen und die Bilanz als Grundlage für die Besteuerung zu nehmen. Der Gesetzgeber wollte für die Steuerveranlagung bei Einkommen aus Handel und Gewerbe die sicherste Grundlage er-

[1]) Vgl. Band 1 dieser Sammlung: Einführung in das System der Buchhaltung auf Grundlage der Bilanz von Professor Dr. Großmann, Leipzig, und Band 2 dieser Sammlung: Grundlagen der Bilanzlehre mit Hinweisen auf das Steuerrecht von demselben Verfasser.

fassen, und zwar eine Grundlage, die ihm auch die besten Kontrollen gewährleistet. Beides ist aber nur zu erreichen, wenn jeder einzelne Betriebsvorgang gebucht wird, und wenn die Bilanz organisch aus den Einzelverbuchungen hervorgeht.

Aus diesen Betrachtungen heraus glaube ich am besten den Fehler manches Geschäftsmannes widerlegen zu können, der annimmt, mit der sogenannten einfachen Buchführung steuerlich günstiger gestellt zu sein, da er dadurch um die Verpflichtung herumzukommen glaubt, eine Verlust- und Gewinnrechnung vorlegen zu müssen. Gewiß kann er keine Verlust- und Gewinnrechnung vorlegen, aber seine Bilanz steht je nach dem Ausbau seiner Buchführung nur mehr oder weniger mit seiner Buchführung in organischer Verbindung und leidet sonach mehr oder weniger an Beweiskraft. Aus dem Wortlaut der Steuergesetze ist dieser Unterschied nicht ersichtlich, aber die Erfahrungen im Veranlagungsgeschäft werden mir recht geben.

Bei meinen weiteren Ausführungen kommt es mir weniger auf die Durchführung von Einzelheiten an, als auf die Herausarbeitung der entscheidenden Gesichtspunkte.

b) Das Kontensystem.

Das Kontensystem soll, wie schon oben angeführt, möglichst zusammengezogen sein. Die Einzelkonten müssen aber mit der Betriebsbuchführung so verbunden sein, daß die Betriebsaufzeichnungen jederzeit die Erläuterung zu den Buchziffern der Einzelkonten abgeben können. Das Zusammenfassen der Konten kann natürlich nur für gleichartige Einzelgruppen der Betriebsbuchführung in Frage kommen, z. B. kann ich in der kaufmännischen Buchführung alle Rohstoffkonten, alle Betriebsmaterialien, alle Betriebsunkosten, alle Maschinenanlagen je für sich zu Sammelkonten zusammenziehen. Ich kann aber keinesfalls alle vier Gruppen als Betriebsausgabenkonto zusammenfassen.

Für den Aufbau des Kontensystems der kaufmännischen Buchführung will ich zunächst folgende Gruppen einteilen:

I. Geldwerte Betriebsmittel- und Regulierungskonten:

Kasse,

Bank und dergleichen,
Wechsel und Tratten,
Kontokorrent.

II. Zusammengefaßte Anlagen- und Betriebskonten, die Verbindung mit der Betriebsbuchführung haben:
1. Anlagen, untergeteilt in
   Grundstücke,
   Gebäude,
   maschinelle Anlagen,
   Fuhrpark usw.
2. Anlagenunterhaltungskonten für die einzelnen Anlagekonten,
3. Rohstoffe, } evtl. vereinigt auf
4. Betriebsmaterialien, } Fabrikationskonto.
5. Betriebsunkosten.

c) Die Grundbücher.

Der weitere Aufbau der Buchführung soll unter Anlehnung an die einzelnen Geschäftsvorfälle erfolgen:

α) Einkaufsbuch. — Betriebsaufwandsbuch.

Das Einkaufsbuch oder Rechnungseingangsbuch hat alle eingehenden Rechnungen zu verbuchen. An Konten kommen in Frage: Lieferantenkonto, welches für die eingehenden Rechnungen zu erkennen ist, und als Gegenkonten die Anlagen- und Betriebskonten, welche für die einzelnen Rechnungen zu belasten sind.

In der Praxis erlebt man leider sehr oft die Behandlung, daß die kaufmännische Buchführung die Verbuchung der Eingangsrechnungen ohne genaue Sachkenntnis von sich aus selbständig vornimmt. Es ist nicht verwunderlich, wenn dabei viele Fehler unterlaufen und dadurch der Wert der kaufmännischen Buchführung sehr herabgedrückt wird. Selbst wenn der kaufmännische Buchhalter im Betriebe bewandert ist, kann er beim besten Willen nicht ohne weiteres von sich aus feststellen, ob z. B.

in einer Maschinenfabrik eingekaufter Stahl als Rohmaterial für die Produktion oder zur Herstellung von Maschinen oder Werkzeugen für den eigenen Betrieb angeschafft worden ist. Ähnlich gelagerte Fälle kommen in jedem Betriebe vor. Die entstehenden Differenzen lassen sich auch durch Rückfragen von einer Abteilung zur anderen nicht ganz beseitigen, abgesehen davon, daß alle Rückfragen auf die Arbeit hemmend einwirken und mit Zeitverlust verbunden sind. Richtig muß die Durchführung so sein, daß alle eingehenden Rechnungen zuerst nach der Betriebsbuchführung kommen müssen. Diese muß unter sachverständiger Leitung stehen, die eingehenden Rechnungen sachlich prüfen und die entsprechende Eintragung in der Betriebsbuchführung vornehmen. Um später jederzeit nachkommen zu können, ist es unbedingt erforderlich, daß auf der Rechnung selbst, oder, wie es bei vielen Betrieben durchgeführt ist, auf Begleitzetteln, die mit der Rechnung verbunden werden müssen, vermerkt wird, wo der betreffende Posten in der Betriebsbuchführung eingetragen worden ist. Gleichzeitig muß die Betriebsbuchführung vollkommen orientiert sein über das Kontensystem der kaufmännischen Buchführung, um von sich aus der kaufmännischen Buchführung das richtige Konto zur Verbuchung vorschreiben zu können. Die kaufmännische Buchführung wird dann lediglich die angegebene Verbuchung in das Rechnungseingangsbuch eintragen und auf der betreffenden Rechnung vermerken, wo die Verbuchung vorgenommen worden ist. Sowohl in der Betriebsbuchführung, als auch in der kaufmännischen Buchführung ist dafür Sorge zu tragen, daß bei den einzelnen Verbuchungen ein Hinweis auf den Beleg ist. Diese Hinweise in den Buchungen und auf der Rechnung sind gewissermaßen die Wegweiser, die mir bei einer Nachprüfung stets die Richtung angeben. Durch diese Art der Durchführung wird ein glatter Übergang von der Betriebsbuchführung über den Beleg zur kaufmännischen Buchführung gewährleistet.

Nun zurück zum Rechnungseingangsbuch selbst. Zur übersichtlichen Darstellung empfiehlt sich die spaltenmäßige Einteilung des Einkaufsbuches.

Durch das Zusammenfassen der Konten ist erreicht, daß das Rechnungseingangsbuch nicht zu unhandlich wird. Im einzelnen

können immer noch selten vorkommende Konten auf eine Spalte zusammengezogen werden. Am Monatsende lassen sich diese Konten innerhalb der einen Spalte leicht aufteilen.

Anschließend an die Verbuchung hat der Übertrag nach dem Kontokorrentbuch mit entsprechendem Hinweis in beiden Büchern zu erfolgen. Die meisten Betriebe legen nach Durchführung dieses Übertrages das Rechnungseingangsbuch als erledigt beiseite.

Ich führte schon oben aus, daß die kaufmännische Tätigkeit nun auch dafür sorgen muß, daß der Schuldbetrag zur richtigen Zeit bezahlt wird, und daß die erforderlichen Mittel dafür bereitgestellt werden. Versehen in der rechtzeitigen Zahlung von fälligen Rechnungsbeträgen können gerade in den Zeiten der fortschreitenden Geldentwertung zu großen Verlusten führen, da in vielen Fällen der Verkäufer versuchen wird, von seinen Lieferungsverpflichtungen zurückzutreten, wenn die Gegenleistung nicht rechtzeitig und pünktlich erfolgt. Um solche Fehler zu vermeiden, muß jeder Betrieb volle Klarheit über die Höhe und über die Fälligkeit seiner Schulden haben. Die beste Unterlage dafür bietet mir das Rechnungseingangsbuch, wenn es für diese Zwecke entsprechend ausgebaut wird. Es ist also erforderlich, eine Spalte einzurichten, in welcher die Fälligkeit der Zahlungen vermerkt wird. Ferner habe ich eine Regulierungsspalte einzurichten, möglichst mit Vorkolonnen für Teilzahlungen oder für Abzüge u. dgl. Durch diese Anordnung erspare ich mir jede weitere Schreibarbeit, wie Führung eines besonderen Zahlungsterminkalenders. Eine zwangsmäßige Kontrolle der Fälligkeiten über Zahlungen zu meinen Unterlagen aus dem Rechnungseingangsbuch schaffe ich mir am besten durch Ablage der noch nicht bezahlten Rechnungen nach den einzelnen Fälligkeitstagen. Die Erledigung der Regulierungsarbeiten wird dadurch vor allen Fehlern bewahrt. Ohne große Mühe kann ich jederzeit ein klares Bild über meine Zahlungsverpflichtungen haben. Die Kreditorenkonten lassen sich leicht nachprüfen und Fehler im Kontokorrent leicht auffinden.

Diese Unterlagen lassen sich dann leicht statistisch bearbeiten: Zusammenstellung der Schulden an bestimmten Stichtagen, eingeteilt nach Verfallzeit, nach Einzelkonten, nach der Höhe usw.

Hier habe ich den Grundsatz erreicht, daß ich für die in der

Bilanz ausgewiesenen Kreditoren tatsächlich jede gewünschte Erläuterung haben kann, und daß ich ferner für jeden beliebigen, auch zurückliegenden Zeitpunkt eine Aufstellung meiner Kreditoren anfertigen kann, ohne auf die Einzelkonten des Kontokorrentbuches zurückgehen zu müssen. Gewisse Schwierigkeiten, die sich in der Praxis als Folge der jetzigen Zahlungsbedingungen, wie z. B. Vorauszahlung eines Teiles vor Rechnungserteilung, ergeben, lassen sich ohne weiteres in das System einfügen.

Das Rechnungseingangsbuch baue ich gern noch weiter aus nach dem Grundsatz, daß tatsächlich alle Aufwendungen für den Betrieb restlos zusammengestellt werden sollen. Während bisher das Rechnungseingangsbuch in der Regel nur die von den Lieferanten eingegangenen und nicht sofort bar bezahlten Rechnungen aufnimmt, soll das Rechnungseingangsbuch nun auch alle sofort bar bezahlten Rechnungen und ferner auch noch alle sonstigen Aufwendungen für den Betrieb, z. B. Löhne, Gehälter usw. aufnehmen. Das Rechnungseingangsbuch wird dadurch zum B e t r i e b s a u f w a n d s b u c h.

Die Durchführung will ich z. B. für Lohnzahlungen ausführen: Die Berechnung der Löhne erfolgt in der zur Betriebsbuchführung gehörigen Lohnabteilung. Es genügt keinesfalls, daß die Lohnabteilung die für die Lohnzahlung erforderliche Summe aus der Kasse entnimmt, ohne genaueste Aufteilung der Löhne für die einzelnen Fabrikationsabteilungen oder -stufen und unter genauer Trennung von produktiven und unproduktiven Löhnen usw. Die Unterlagen für diese Aufteilung muß der Betrieb liefern. Für die Betriebsbuchführung dient diese Aufstellung als Unterlage für Kalkulationszwecke und statistische Erhebungen. Für die kaufmännische Buchführung sind die entsprechenden Konten zusammenzufassen, damit von vornherein die richtigen Konten für die auszuzahlenden Löhne belastet werden können. Um alle Verpflichtungen, welche für den Betrieb bei der Lohnzahlung entstehen, festzuhalten, müssen auch die Steuern und Versicherungsbeiträge in dieser Aufstellung, welche als Buchungsunterlage für die kaufmännische Buchführung dient, enthalten sein. Für unser gewähltes Kontensystem soll folgendes Beispiel die Erläuterung geben:

auszuzahlender Lohnbetrag		M. 425.—
Steuern		„ 33.—
Krankenkasse:		
Arbeiter	M. 16.—	
Betrieb	„ 8.—	„ 24.—
Invalidenversicherung:		
Arbeiter	M. 6.—	
Betrieb	„ 6.—	„ 12.—
		M. 494.—

davon entfallen auf:

Maschinenanlage	M. 25.—	
Fuhrwerksunterhaltung	„ 30.—	
Fabrikation	„ 390.—	
Betriebsunkosten	„ 49.—	M. 494.—

Die Schuld von 494 M. soll durch das Betriebsaufwandsbuch verbucht werden. Die Aufstellung ergibt zweifelsfrei, welche Konten zu belasten sind. Zu klären ist nur noch die Frage, welches Konto als Gegenkonto zu erkennen ist, da ja das Kassekonto, welches die Löhne auszahlt, keinen Platz im Betriebsaufwandsbuch hat. Es bleibt also nur übrig, das Kontokorrentkonto zu erkennen. Hier wird nun die Einwendung kommen, daß doch keine Kontokorrentschuld entstanden ist. Im wahrsten Sinne des Wortes ist dies aber doch der Fall: Jeder einzelne Arbeiter hat seine Lohnforderung gegen den Betrieb. Es wäre aber umständlich, wollte ich nun für jeden einzelnen Arbeiter oder auch nur für die Gesamtheit der Arbeiter ein Kreditorenkonto im Kontokorrentbuch einrichten, da ja doch die Bezahlung der Schuld unmittelbar darauf erfolgt. Ich muß also einen Weg finden, der umständliche Übertragungen vermeidet. Die Durchführung ist sehr einfach, entweder

a) als Habenspalte führe ich in dem zum Betriebsaufwandsbuch erweiterten Rechnungseingangsbuch neben der Kontokorrentspalte noch eine Spalte für bare Zahlungen ein.

Die Verbuchung im Betriebsaufwandsbuch muß nun unterscheiden, welcher Teil der Beträge sofort bar bezahlt wird, wie der auszuzahlende Lohnbetrag von 425 M., und solche Beträge, welche später reguliert werden, wie Krankenkasse und Invalidenversicherung. Für diese Aufteilung brauche ich den ersten Teil

der Aufstellung aus der Lohnbuchhaltung zur Unterlage. Die bar zu zahlenden Beträge sind in das Haben der Ausgleichskontospalte einzusetzen, die später zu regulierenden Posten in die Kontokorrentspalte. Wenn nun der Betrag von 425 M. für die Lohnzahlung durch die Kasse ausgezahlt wird, sind in der Kasse nicht das Lohnkonto oder die vier eingesetzten Konten zu belasten, sondern als Gegenposten im Kassejournal wieder das Ausgleichskonto (Soll). In der Kasse heißt die Buchung dann:

Ausgleichskonto an Kasse,

im Betriebsaufwandsbuch:

Verschiedene Konten an Ausgleichskonto.

Der Betrag von 425 M. muß sich also auf dem Ausgleichskonto sofort wieder ausgleichen.

Wenn die Steuermarken unmittelbar geklebt werden, kann auch der Betrag von 33 M. für Steuern auf dieselbe Weise, wie die bare Lohnzahlung, über das Ausgleichskonto verbucht werden. Um jedoch jederzeit eine Übersicht über die Gesamtsumme der durch den Betrieb zu entwertenden Steuermarken zu erhalten, neige ich mehr dazu, diesen Betrag durch das Eingangsbuch über Kontokorrentkonto zu verbuchen und nach dem Einzelkonto für Einkommensteuermarken nach dem Kontokorrentbuch zu übertragen. Die Kasse bucht dann die angeschafften Steuermarken ebenfalls über dasselbe Konto im Kontokorrent.

Der letztere Weg für die Verbuchung über Kontokorrentkonto kommt ebenfalls nur in Frage, wenn die abgezogenen Steuerbeträge durch Überweisung abgeführt werden.

Krankenkassen- und Invalidenkassenbeiträge werden ebenfalls über Kontokorrentkonto verbucht. Zusammengefaßt lautet nun die gesamte Lohnverbuchung im Betriebsaufwandsbuch:

Maschinenanlage	M. 25.—	An Ausgleichs-Konto		M. 425.—
Fuhrwerksunterhaltung	„ 30.—	„ Kontokorrent-Konto:		
Fabrikation	„ 390.—	Einkommensteuer-marken	M. 33.—	
Betriebsunkosten	„ 49.—	Krankenkasse	„ 24.—	
		Invaliden-versicherung	„ 12.—	„ 69.—
	M. 494.—			M. 494.—

Die Buchhaltung muß natürlich streng darauf achten, daß auf allen Belegen, die über das Ausgleichskonto verbucht werden, ein entsprechender Hinweis gemacht wird, damit die Kasse bei Regulierung das richtige Gegenkonto wählt. Oder

b) ich kann mir die Einrichtung einer besonderen Ausgleichs-Habenspalte im Betriebsaufwandsbuch ersparen. Dann müssen sämtliche Ausgleichsposten im Betriebsaufwandsbuch in die Kontokorrentspalte eingesetzt werden. Wenn ich dann die einzelnen Posten nach dem Kontokorrentbuch (zusammengefaßtes Ausgleichskonto, ähnlich wie ein Konto für Verschiedene) übertrage, werde ich bald sehen, daß sich alle Posten unmittelbar nach der Übertragung ausgleichen, da die Zahlung inzwischen schon erfolgt ist. Vom Betriebsaufwandsbuch würde der Übertrag nach der Habenseite dieses Kontos erfolgen, von der Kasse unmittelbar darauf nach der Sollseite. Um diese doppelte Arbeit, die sich doch stets wieder aufhebt, zu ersparen, lasse ich in beiden Büchern die Übertragung solcher Ausgleichsposten weg. Ich bezeichne in der Kontokorrent-Hinweisspalte des Betriebsaufwandsbuches die Posten mit einem bestimmten Zeichen, z. B. A (Ausgleichsposten) und vermerke dieses A auch auf dem betreffenden Beleg. Die Kasse ersieht aus diesem Zeichen, daß die Regulierung zwar über Kontokorrentkonto zu erfolgen hat, daß aber eine Übertragung nicht mehr erforderlich ist. Sie wird ihrerseits die Kontokorrent-Sollspalte im Kassabuch zwar belasten, aber an Stelle der Übertragung in der Hinweisspalte lediglich dasselbe Zeichen (A) einsetzen. Ich habe dieses Konto auf diese Weise schon praktisch durchgeführt und sehr gute Erfahrung damit gemacht.

Um alle Aufwendungen für den Betrieb durch dieses Betriebsaufwandsbuch restlos zu erfassen, müssen natürlich auch alle bar bezahlten Rechnungen auf dieselbe Art verbucht werden. Das schließt nicht aus, daß kleine laufende Spesen in einer besonderen Spesenkasse zunächst gesammelt werden. Auf jeden Fall muß aber der Monatsendbetrag durch das Betriebsaufwandsbuch als Ausgleichsposten genommen werden. Dieser Fall zeigt, daß es sehr leicht möglich ist, auch Posten in dieser Weise zu verbuchen, wenn die Zahlung schon vorausgegangen ist. Auch sonst kann ich gleichartige Posten in besonderen Vorbüchern sammeln: z. B.

Frachtenbuch. Ich lege aber Wert darauf, daß auch diese Vorbücher monatlich in Endsummen nach dem Rechnungseingangsbuch übertragen werden, um wirklich alle Aufwendungen für den Betrieb an einer Stelle gesammelt zu haben.

Wenn das Betriebsaufwandsbuch gleichzeitig zum Regulierungsbuch ausgebaut ist, werden die geleisteten Zahlungen für die Ausgleichsposten natürlich entsprechend den übrigen geleisteten Zahlungen in der Regulierungsspalte eingetragen. Durch dieses Verfahren habe ich jederzeit eine genaue Feststellung der für den Abschluß so wichtigen Interimsposten. Solche Ausgleichsposten, die zum Abschlußtage noch nicht reguliert sind, müssen natürlich nach dem Kontokorrentbuch (Ausgleichskonto oder Transitorisches Konto) übertragen werden. Auch für jede Zwischenbilanz lassen sich nun solche Interimsposten leicht zusammenstellen.

Das Betriebsaufwandsbuch läßt sich noch weiterausbilden, indem für zurückgesandte Ware oder Verpackung usw. Spalten eingerichtet werden. Dadurch, daß ich das Kontensystem eng zusammengefaßt habe, bleibt mir für solche Zwecke genügend Raum, ohne das Buch selbst zu unhandlich gestalten zu müssen.

Die Durchführung des letzten Vorschlages gestaltet sich so, daß ich eine Betragsspalte einrichte, dazu eine Bemerkungsspalte, welche einen Hinweis für das in Frage kommende Konto aufnimmt, außerdem eine Hinweisspalte für die Übertragung nach dem Kontokorrentbuch. Durch die Einreihung der erfolgten Retouren usw. in das Betriebsaufwandsbuch wird erreicht, daß auf jeden Fall das richtige Konto erkannt wird. Das festgestellte Konto wird sofort in der Bemerkungsspalte eingetragen. Es wird wenig Mühe verursachen, am Monatsende diese Spalte auf die einzelnen in Frage kommenden Konten richtig einzuteilen und entsprechend zu übertragen.

In diesem Zusammenhange muß ich unbedingt verwerfen, daß Retouren, Differenzen usw. vom Rechnungsbetrag gekürzt werden und dann der Rechnungsbetrag nur gekürzt verbucht wird. Wenn dieses Verfahren auch scheinbar die größere Einfachheit für sich hat, so führt es doch in vielen Fällen zu Differenzen, die nur durch zeitraubende Nachprüfungen geklärt werden können (es werden beispielsweise ausgetauschte Kontenauszüge

nicht mehr übereinstimmen). Diese letzte Spalte des Eingangsbuches darf den schnellen Abschluß des Buches am Monatsende nicht aufhalten. Erst später erfolgende Rücksendungen lassen sich unter Hinweis auf die Belegnummer oder Buchungszeile leicht in späteren Monaten nachtragen. Im abgeschlossenen Monat muß dann auf der betreffenden Zeile auf die spätere Verbuchung hingewiesen werden.

Um die Einrichtung besonderer Spalten zu vermeiden, kann die Durchführung der Verbuchung von Retouren auch so erfolgen, daß diese in den betreffenden Sollspalten und entsprechend in der Kontokorrent-Habenspalte rot eingetragen und am Monatsende für sich zusammengerechnet werden. Entsprechend müssen diese Posten auch auf die Gegenseite des Kontokorrentkontos übertragen werden. Der Monatsabschluß des Betriebsaufwandsbuches lautet dann:

verschiedene Konten an Kontokorrent,
für eingegangene Rechnungen,
Kontokorrent an verschiedene Konten,
für Retouren, Differenzen usw.

Die Übertragung der Endsummen vom Betriebsaufwandsbuch erfolgt zweckmäßigerweise direkt nach dem Hauptbuch, um zu vermeiden, daß das Journal mit Konten überlastet wird, da, wie ich später ausführen werde, das Journal nur noch reine Regulierungskonten und die unmittelbar damit zusammenhängenden Konten enthält.

Der geschilderte Aufbau des Betriebsaufwandsbuches ergibt folgende Vorteile, die jede Mehrarbeit bei der Durchführung reichlich aufwiegen:

1. Die vollkommene organische Verbindung zwischen Betrieb und Buchführung ist hergestellt. Jede Buchung im Betriebsaufwandsbuch muß auf den ordnungsmäßigen Beleg hinweisen, und der Beleg selbst muß wieder auf die entsprechende Verbuchung in der Betriebsbuchführung führen.
2. Sämtliche Betriebsaufwendungen sind zusammengefaßt und lassen sich den Betriebsstatistiken ohne weiteres gegenüberstellen.

In einem von mir durchgeführten Falle steht beispielsweise zwischen dem Betriebsaufwandsbuch und der Betriebsbuchführung eine kombinierte Statistik aller Aufwendungen, in welcher Menge und Wert gegenübergestellt sind. Die Wertangaben müssen sich mit den Endsummen des Betriebsaufwandsbuches decken. Die mengenmäßigen Angaben der kombinierten Statistik laufen zur Betriebsbuchführung selbst hinüber. *Dadurch ist die Statistik sämtlicher Eingänge zum Bindeglied zwischen kaufmännischer und Betriebsbuchführung geworden.*

Mit dieser Durchführung will ich durchaus kein allgemeingültiges Schema geben, da die Verhältnisse in jedem Betriebe anders gelagert sind. Die Hauptsache ist für mich, daß überhaupt die richtige Verbindung in der Verbuchung der Eingänge zwischen kaufmännischer Buchführung und Betriebsbuchführung besteht.

In einem Falle bin ich sogar noch weiter gegangen und habe die Wertangaben der Eingänge auch in die Betriebsbuchführung (Lagerkartei) übernommen. Bei jedem Verbrauch von Material, der auf der Lagerkarte abgebucht wird, ist nun der Einkaufspreis der verwendeten Materialien zu ersehen. Diese Einkaufspreise werden in der Kalkulation den Wiederbeschaffungspreisen gegenübergestellt, wodurch erreicht wird, daß ich reine Fabrikationsgewinne von Geldentwertungsgewinnen trennen kann. Natürlich müssen auch die übrigen Posten der Kalkulation entsprechend ausgebaut werden.

3. Es findet eine zwangsmäßige dauernde Kontrolle über sämtliche Kassenausgänge statt, da es in der Kasse nur noch Zahlungen über Kontokorrent- oder Ausgleichskonto gibt und somit nicht mehr vorkommen kann, daß Posten schon in der Kasse einfach über Unkostenkonto verschwinden.

β) Verkaufsbuch.

Die Ausführungen über das Betriebsaufwandsbuch zeigen, daß alle Aufwendungen von der kaufmännischen Buchführung

erfaßt worden sind und dann in der Betriebsbuchführung weiter verfolgt werden. Die kaufmännische Buchführung setzt erst dann wieder ein, wenn die Fabrikation beendet ist, spätestens dann, wenn die gefertigten Fabrikate abgesetzt werden. Es ist Aufgabe der Betriebsbuchführung, der Geschäftsleitung dauernd genaue Unterlagen über die zum Vertrieb bereitstehenden Fabrikate und auch über den zu erwartenden Anfall an verkaufsfähigen Fabrikaten zu geben, worauf ich bereits bei der Schilderung der Richtlinien für die Betriebsorganisation hingewiesen habe. Die Verkaufsabteilung tätigt die Verkäufe und gibt die Rechnungen als Buchungsunterlagen an die kaufmännische Buchführung ab. Die kaufmännische Buchführung hat nun wieder die schwierige Aufgabe, den Eingang der Außenstände genau zu überwachen.

Da die Betriebsbuchführung genaue Aufzeichnungen über die Ausgänge nach den verschiedensten in Frage kommenden Gruppen usw. führt, genügt für die kaufmännische Buchführung wieder ein zusammengefaßtes Kontensystem. Wir wollen hier beispielsweise nur mit dem Fabrikationskonto arbeiten.

Einschieben muß ich, daß es natürlich richtiger ist, wenn Fabrikationskonto und Warenkonto getrennt werden.

Die zweckmäßigste Buchführung würde dann sein, wenn alle fertiggestellten Produkte nach den Gestehungskosten (eine gute Kalkulationsabteilung muß die richtigen Unterlagen dazu liefern) vom Fabrikationskonto auf das Warenkonto übergehen. Die Lagerbuchführung wird diese Zugänge mengenmäßig erfassen, die kaufmännische Buchführung ihrem Werte nach. Die Übergänge vom Fabrikationskonto oder von den einzelnen Fabrikationskonten auf Warenkonto verbuche ich am besten in einem besonderen Buche:

Warenkonto an Fabrikationskonto.

Diese Zwischenarbeit hat aber nur Wert, wenn mit genauen Unterlagen gearbeitet wird, damit wirkliche Fabrikationsgewinne und Handelsgewinne scharf getrennt werden können. Ganz verkehrt ist es, diese Übertragungen lediglich auf Grund von nichtssagenden Buchführungsziffern vorzunehmen. Die notwendige Feststellung der Gestehungskosten wird wieder durch die dauernden Geldwertschwankungen erschwert. Auch hier sehe ich, daß ich

nur mit großer Scheu den schwankenden Boden der Mark betreten kann. Unter den jetzigen schwankenden Zeiten neige ich deshalb auch in dieser Frage dazu, diese Übertragung wegzulassen und dafür lieber genaue Selbstkostenberechnung auf stabiler Grundlage (Mengenberechnung, Goldmark) in der Betriebsbuchführung durchzuführen und beim Verkauf den Verkaufspreis von dieser festen Grundlage aus dem Zeitwerte der Mark entsprechend zu errechnen. Auch wenn die Buchhaltung von der Übertragung von Fabrikations- auf Warenkonto absieht, muß die Betriebsbuchführung diesen Übergang richtig erfassen.

Für die Aufnahme und besonders die Bewertung einer ordnungsmäßigen Inventur ist es äußerst wichtig, genaue Unterlagen über die Selbstkosten der erzeugten Fabrikate zu haben. In den Zeiten so sprunghafter Entwertung unseres Geldes ist auch aus steuerlichen Gründen ein genauer Nachweis sehr wichtig. Die Nachprüfung der Inventuraufnahmen erfolgt meist so viel später, daß ein nachprüfender Beamter sich gar nicht mehr in die längst verflossenen Zeiten zurückversetzen kann. Alle Wertangaben erscheinen dann hinterher viel zu niedrig und sind doch oft, wenn die Bewertung gefühlsmäßig erfolgt ist, bedeutend höher als die wirklichen Gestehungskosten.

Die kaufmännische Buchführung verbucht die Ausgangsrechnungen in dem Warenausgangs- oder Verkaufsbuch. Der Kunde wird belastet, Fabrikations- oder Warenkonto wird erkannt. Auch hier stelle ich wieder die Forderung, sämtliche Ausgänge in dem Ausgangsbuch zusammenzufassen. Es kommen somit nicht nur reine Warenlieferungen in Frage, sondern auch die meinen Kunden berechneten Posten für Montage, für Verpackung usw. Entsprechend den in Frage kommenden verschiedenen Posten muß das Ausgangsbuch in mehrere Konten aufgeteilt werden; das Ausgangsbuch kann auch entsprechend den Vorbüchern für das Eingangsbuch aufgeteilt werden, beispielsweise für verschiedenartige Fabrikate oder für die verschiedenen Abteilungen usw. Grundbedingung muß immer wieder sein, daß die Endziffern des oder der Ausgangsbücher stets durch genaue statistische Angaben der Betriebsbuchführung erläutert werden können.

Entsprechend meinem Vorschlage für das Betriebsaufwandsbuch schlage ich auch für das Ausgangsbuch vor, solche Posten,

die durch Barzahlungen sofort ausgeglichen werden, ebenfalls über ein Ausgleichskonto im Ausgangsbuch zu verbuchen. Ferner können Spalten für Rücksendungen von Ware oder Verpackung usw. eingerichtet werden. Für die Einzeldurchführung gelten dieselben Anordnungen, wie ich sie für die entsprechenden Posten im Betriebsaufwandsbuch gegeben habe. Soweit Devisenposten in Frage kommen, empfiehlt es sich, vor der Kontokorrentspalte eine Devisenspalte einzurichten. Entsprechendes gilt auch für das Betriebsaufwandsbuch. Von dem Verkaufsbuch aus werden die einzelnen Posten auf die einzelnen Kontokorrentkonten übertragen und die Hinweisspalte entsprechend ausgefüllt.

Das Verkaufsbuch läßt sich noch für weitere Zwecke dienstbar machen:

1. zur Feststellung der Umsatzsteuer.

   Wenn ich die Steuerpflicht nach Lieferungen berechne, ist es ganz natürlich, daß mir die Ziffern des Verkaufsbuches die beste Grundlage geben. Bei den vielseitigen Bestimmungen des Umsatzsteuergesetzes ist es aber nicht immer möglich, die Ziffern für die Steuererklärung ohne weiteres abzulesen. Es werden Posten vorkommen, die umsatzsteuerfrei sind. Die steuerpflichtigen Posten werden wieder zu trennen sein in umsatzsteuerpflichtige und erhöht umsatzsteuerpflichtige. Ich muß also dafür Sorge tragen, daß ich durch entsprechende Rubrizierung sofort jeden Posten richtig einstellen kann. Für die richtige Beurteilung muß vorausgesetzt werden, daß Betrieb und kaufmännische Buchführung zusammenarbeiten, so daß vom Betrieb aus die richtigen Unterlagen gegeben werden. Die Buchhaltung wird z. B. bei dem Verkauf einer Maschine in das Ausland nicht ohne weiteres von sich aus beurteilen können, ob die Maschine als Handelsware umsatzsteuerfrei ist oder infolge Weiterbearbeitung im Betriebe oder eigener Herstellung umsatzsteuerpflichtig ist. Für die Durchführung der Bestimmungen des Umsatzsteuergesetzes in der Buchführung verweise ich auf Band 5 dieser Sammlung: Umsatzsteuer und Buchführung von Professor Dr. phil. Franz Findeisen, 2. Aufl. 1923.

2. Ferner ist anzustreben, das Ausgangsbuch zum Mahnbuch auszubauen. Wo die Verhältnisse des Betriebes die Durchführung nicht erlauben, gelten die folgenden Ausführungen auch für ein besonders anzulegendes Mahnbuch, welches auf jeden Fall den in vielen Betrieben üblichen Mahnkalendern usw. vorzuziehen ist.

Für die Einrichtung des Ausgangsbuches zum Mahnbuche ist erforderlich:

1. eine Spalte für den Fälligkeitstermin des Postens,
2. falls Teilzahlungen in Frage kommen, Spalten für die einzelnen Teilzahlungen,
3. eine Spalte für die Endregulierung,
4. Spalten für Bemerkungen über Mahnungen, Gegenrechnungen, Differenzen usw.

Falls ein besonderes Mahnbuch eingerichtet wird, müssen die Namen der Kunden und die Beträge der Rechnungen wieder vorgetragen werden.

Diese Durchführung setzt mich am besten in die Lage, jederzeit ein klares Bild über die Außenstände und die zu erwartenden Eingänge zu haben. Diese zweckmäßige Durchführung scheitert in der Praxis oft daran, daß in das Rechnungsbuch zuviel Überflüssiges eingetragen wird; entweder sind zuviel Konten eingerichtet, oder es werden zuviel Einzelheiten von den Rechnungen selbst eingetragen. Das erstere ist überflüssig, wenn die Betriebsstatistik alle Ausgänge richtig erfaßt; das zweite ist überflüssig, wenn ich durch entsprechende Hinweise auf die Einzelrechnungen und gute Ablage der Einzelrechnungen dafür Sorge trage, daß von jeder Eintragung vom Rechnungsausgangsbuch aus die einzelne Rechnung schnell herangezogen werden kann. Ich halte es für wesentlich, daß auch nähere Angaben über Fälligkeitstage von eingehenden Wechseln mit vermerkt werden, um jederzeit die aus dem Durchgang von Wechseln entstandenen Eventualverpflichtungen feststellen zu können.

Mein Ziel ist erreicht:

1. Ich habe, in Werten ausgedrückt, meinen gesamten Ausgang an Fabrikaten und Leistungen monatlich zusammengestellt; die Wertangaben werden durch statistische Angaben der Betriebsbuchführung jederzeit mengenmäßig genau erläutert.

2. Ich habe jederzeit ein genaues Bild über meine Außenstände, die ich entsprechend meinen Ausführungen über die Schulden im Eingangsbuch (vgl. S. 24) statistisch bearbeiten kann. Die Geschäftsleitung kann jederzeit über die zu erwartenden Zahlungseingänge orientiert sein.
3. Durch die Aufzeichnungen in den Mahnspalten kann ich die Tätigkeit der Mahnabteilung jederzeit kontrollieren, und
4. das Abstimmen zwischen Kundenkonten und Kontokorrentkonto ist leicht durchzuführen.

Die nach meinen Ausführungen eingerichteten Betriebsaufwands- und Ausgangsbücher erfassen nun wirklich restlos alle Posten, in denen die kaufmännische Buchführung mit dem Betrieb unmittelbar zusammenhängt, und für welche die Betriebsbuchführung die mengenmäßigen Erläuterungen zu geben hat.

Ich kenne die verschiedenartigen Verhältnisse unseres Wirtschaftslebens zu gut, um behaupten zu wollen, daß diese Durchführung nun für jeden Betrieb ein geeignetes Schema darstellen soll. Die verschieden gelagerten Verhältnisse werden Abweichungen bald nach dieser und bald nach jener Seite bedingen, aber trotzdem sollte jeder Betrieb versuchen, die Vorschläge, soweit wie nur irgendmöglich durchzuführen.

Das Zusammenziehen des gesamten Einganges und Ausganges bis zur vollständigen Erledigung der Zahlung unter Berücksichtigung von Rücksendungen und Differenzen und gleichzeitiger Feststellung der Umsatzsteuer erspart:

1. eine Menge Schreibarbeit, die bei gesonderter Behandlung der einzelnen Punkte entsteht,
2. werden alle Differenzen, die durch die wiederholte Schreibarbeit ganz unvermeidlich sind, vermieden, und
3. wird eine zwangsläufige Kontrolle dafür erreicht, daß keine dieser Arbeiten in Rückstand geraten kann und infolgedessen für eine gleichmäßige Beschäftigung des Personals gesorgt ist. Es ist eine alte Erfahrung, daß alle Arbeiten, welche laufend glatt erledigt werden, sich viel besser in den ganzen Geschäftsgang einflechten lassen als solche Arbeiten, welche erst liegenbleiben und dann immer in kurzer Zeit aufgearbeitet werden müssen.

Ich komme später noch ausführlich darauf zu sprechen, welchen Wert ich darauf lege, daß die Geschäftsleitung laufend genau über den Stand der einzelnen Konten unterrichtet sein muß. Soweit Schulden und Außenstände in Frage kommen, sind die Unterlagen durch die vorgeschlagene Einrichtung des Ein- und Verkaufsbuches gegeben. Wenn die Geschäftsleitung täglich den Stand der Lieferantenschulden und Kundenaußenstände vorgelegt haben will, läßt sich eine einfache Staffel einrichten, in welcher die täglich ein- bzw. ausgehenden Zahlungen auf Grund der Journalbuchungen zu- und abgeschrieben werden. Auch dort, wo Devisenschulden und -außenstände in Frage kommen, läßt sich die Staffel für die einzelnen Devisen entsprechend durchführen. Für diese Staffeln ist es auch sehr wichtig, bereits avisierte Zahlungen in einer Nebenkolonne vorzumerken, damit die Geschäftsleitung auch über diese Posten schon disponieren kann. Auf die Ausführungen im einzelnen komme ich bei Behandlung der Regulierungskonten im Zusammenhang mit dem Journal noch zu sprechen.

Während die kaufmännische Buchführung der Geschäftsleitung den Stand der Außenstände und Schulden vorzulegen hat, ist von der Betriebsbuchführung zu fordern, daß sie die Unterlagen schafft für Neubestellungen bei Lieferanten und für eingehende Aufträge seitens der Kunden.

Um zu erreichen, daß die buchmäßigen Aufzeichnungen zu Revisions- und statistischen Zwecken genügend herangezogen werden können, ohne die laufenden Einträge aufzuhalten, empfehle ich, die Grundbücher im Wechsel anzulegen, derart, daß in das eine Buch die Einträge der ungeraden Monate vorgenommen werden und in das andere Buch die Einträge der geraden Monate oder auch, daß der Wechsel vierzehntägig oder in noch anderen Perioden vorgenommen wird.

γ) Journal (im Sinne von Memorial, nicht als Sammeljournal, das die monatlichen Übertragungen aus den Grundbüchern ins Hauptbuch vermittelt).

Durch den Aufbau von Ein- und Verkaufsbuch sind alle Buchungen zusammengefaßt, die mit dem Eingang und Aus-

gang, also mit dem Betriebe selbst, unmittelbar zusammenhängen. Für die Verbuchung im Journal bleiben nun nur noch die Regulierungen und die damit unmittelbar zusammengehörigen Posten übrig. Wenn bei dem vorgeschlagenen Aufbau im Ein- und Verkaufsbuch zugunsten größerer Übersichtlichkeit und leichter Kontrolle an Platz zugesetzt worden ist, so wird sich zeigen, daß das Journal gegenüber den in der Praxis verwandten bedeutend kleiner und übersichtlicher wird. Es kommen nur noch folgende Konten in Frage:

Kontokorrent (eventuell aufgeteilt in Kunden- und Lieferanten-Kontokorrent),
Kasse,
Bank (wenn viele Bankkonten in Frage kommen, empfiehlt es sich, die Bankkonten im Journal und Hauptbuch auf ein Bankkonto zusammenzufassen und parallel dazu ein besonderes Banken-Kontokorrent anzulegen),
Postscheck (eventuell mit unter Banken),
Besitzwechsel,
Schuldwechsel,
Zinsen,
Diskont und
sonstige mit den Regulierungskonten unmittelbar zusammenhängende Posten,
Kapital- und Privatkonten,
Effekten,
Hypotheken
und ähnliche Konten.

Die selten vorkommenden Konten lassen sich leicht in einer Spalte des Journals zusammenziehen, die am Monatsende wieder aufgeteilt wird. Dabei ist darauf zu achten, daß eine Bemerkungsspalte freibleibt, um bei jeder Buchung das richtige Konto neben die Eintragung einsetzen zu können. Für die Überträge nach dem Kontokorrentbuch ist eine Hinweisspalte erforderlich. Falls mehrere Kontokorrentkonten (Lieferanten, Kunden, Banken) geführt werden, ist es vorteilhaft, die Hinweisspalte unmittelbar neben die betreffende Kontokorrentspalte einzufügen. In der Praxis muß man es oft sehen, daß die Hinweisspalte weit entfernt von der Kontokorrentspalte ist; dadurch wird

erstens die Übertragungsarbeit erschwert und zweitens auch die Kontrolle darüber, daß wirklich alle Posten übertragen worden sind.

Für den Fall, daß viele Devisenposten in Frage kommen, empfiehlt es sich, gleich eine richtige Doppelspalte für Devisen einzurichten. Es muß immer darauf hingestrebt werden, daß sämtliche Entscheidungen über die Art der Verbuchung und die entsprechende Übertragung nach dem Kontokorrent von dem Journal-Buchführer zu treffen sind, so daß die Überträge nach dem Kontokorrent von weniger geschulten Kräften mechanisch durchgeführt werden können. Ich habe immer wieder die Beobachtung machen müssen, daß Posten in fremder Währung nicht ordnungsmäßig nach dem Kontokorrentkonto übertragen worden sind. Es ist auch in vielen Fällen für den Kontokorrentbuchhalter schwierig, die richtige Übertragung ohne genaue Kenntnis des betreffenden Falles durchzuführen.

Wenn z. B. im Kontokorrent ein Devisen-Akkreditivkonto geführt wird und die Bank eine Belastung für Prolongationsspesen in fremder Währung aufgibt zu Lasten eines bei derselben Bank geführten Währungskontos, so muß die Verbuchung lauten:

£-Akkreditivkonto Deutsche Bank
an £-Konto Deutsche Bank
£ 10.—.—, M. 400 000.—.

In der jetzt meist vorzufindenden Buchungsart verbucht der Journalbuchhalter die £ 10.—.— in der Textkolonne, ohne daß der Kontokorrentbuchhalter daraus ersehen kann, daß das £-Akkreditivkonto nicht in Pfund Sterling, sondern nur in Mark zu belasten ist, und daß die Gutschrift sowohl in Pfund Sterling als auch in Mark durchzuführen ist. Ich nehme absichtlich die Belastung in Mark über das Akkreditivkonto, um bei der Glattstellung dieses Kontos alle für das gestellte Akkreditiv aufgelaufenen Spesen zusammenzuhaben und dann die Kursdifferenz in einer Summe feststellen und verbuchen zu können. Wenn ich, wie vorgeschlagen, für vorkommende Devisenposten eine besondere Soll- und Habenspalte eingerichtet habe, dann kann der Journal-Buchhalter durch die Art der Verbuchung für den Kontokorrent-Buchhalter jeden Zweifel ausschalten. In der Devisenspalte würde der Posten von £ 10.—.— dann nur in der Habenspalte einzu-

setzen sein und entsprechend auch nur in das Haben des £-Kontos Deutsche Bank zu erfolgen haben. Wenn diese vorgeschlagene Devisenspalte nicht eingerichtet ist, dann muß der Journal-Buchhalter in der Textspalte Soll und Haben trennen, derart, daß er links schreibt: £ —.—.—.
und rechts davon: £ 10.—.—.

Diese Ausführungen über Devisenverbuchung fußen darauf, daß ich sämtliche Posten in der laufenden Mark-Buchhaltung jeweils in Mark umrechne.

Nach meinen Erfahrungen hat sich dieses System durchgängig bewährt, und es können nur besonders gelagerte Fälle sein, wie z. B. Kommissionsgeschäfte u. dgl., in denen es vorteilhaft ist, die Buchhaltung der Devisen vollständig von der Mark-Buchhaltung zu trennen, so daß neben der laufenden Mark-Buchhaltung eine gesonderte Buchhaltung für die einzelnen Devisen eingerichtet wird. So wie bei der Trennung der Buchführung in offene und geheime Buchführung das Geheimbuchkonto bzw. das offene Hauptbuchkonto die Verbindung beider Buchführungen herstellt, sind bei der Trennung der Buchführung in Mark- und Devisenbuchführung Ausgleichskonten als Übergangskonten von der einen Buchführung zur anderen einzurichten. Ausführungen über den Ausbau der Devisenbuchführung im einzelnen würden hier über den Rahmen der Aufgabe hinausgehen.

Nach dem alten Grundsatz, möglichst wenig Buchungstext zu haben, aber dafür besorgt zu sein, daß von jeder Buchung aus jeder zugrunde liegende Beleg leicht gefunden werden kann, muß dafür gesorgt sein, daß eine besondere Hinweisspalte nach dem Beleg vorgesehen wird und daß entsprechend auch auf dem Beleg auf die Verbuchung hingewiesen wird. Der Hinweis auf dem Beleg erfolgt am besten durch besonderen Stempel; die Registratur muß genaue Anweisung haben, daß kein Beleg abgeheftet werden darf, der nicht entsprechend ausgefüllt ist.

Um zu erreichen, daß die Verbindung zwischen Journal und Betriebsaufwandsbuch bzw. Ausgangsbuch hergestellt wird, empfiehlt sich gegenseitiger Hinweis. Durch diese Hinweise wird vermieden, daß irrtümliche Zahlungen vorkommen können, und es wird gewährleistet, daß sämtliche Zahlungsein- und -ausgänge

gleichzeitig auf ihre Fälligkeit hin geprüft werden können. Gerade in der jetzigen Zeit mit ihren dauernden Preissteigerungen ist es äußerst wichtig, daß gestellte Zahlungsbedingungen richtig eingehalten werden. Ich habe wiederholt schwere Differenzen, die durch zu späte Zahlungsanweisungen entstanden sind, feststellen können. Mitunter haben verspätete Zahlungen zur Folge gehabt, daß der Lieferant versuchte, sich von seinen Lieferverpflichtungen zurückzuziehen, wodurch den Betrieben schwerer Schaden entstehen kann. Da in diesen Fällen das Rechnungseingangsbuch nicht entsprechend ausgebaut war, um die bestehenden Zahlungsverpflichtungen genau einhalten zu können, wurden Zahlungsterminkalender angelegt, die eine Wiederholung solcher Fälle auf jeden Fall unterbinden. Auf der anderen Seite muß heute in Hinsicht auf den großen Kapitalbedarf der Unternehmungen und die durch Inanspruchnahme von Bankkrediten bedingten hohen Zinsen und Spesen unbedingt darauf geachtet werden, daß alle Zahlungen der Kunden rechtzeitig, den gestellten Zahlungsbedingungen entsprechend, eingehen und der Betrieb selbst seine eigenen Verbindlichkeiten nicht vorzeitig erfüllt. Ich konnte feststellen, daß in einem Falle eine Regulierung von vielen Millionen etwa acht Tage zu früh erfolgt war, obgleich die Regulierung nur durch Inanspruchnahme von Bankkredit erfolgen konnte; der für den Betrieb entstandene Schaden durch die vorzeitige Regulierung belief sich auf etwa eine halbe Million Mark. Dieser Fall beweist, wie wichtig es ist, stets klare Übersicht über die Zahlungsverbindlichkeiten zu haben, und ich kann sagen, daß alle Betriebe, die ihre Betriebsaufwandsbücher meinen Vorschlägen entsprechend ausgebaut haben, stets die geforderte klare Übersicht hatten, und daß sonach keinerlei Differenzen entstehen konnten.

Über die einzelnen Konten ist folgendes zu sagen:

1. Kasse. Soweit in kleineren und mittleren Betrieben Kasse und Buchführung in einer Hand liegt, ist unbedingt anzustreben, daß die Kasse mit im Journal geführt wird. Falls dies infolge der Ausdehnung des Betriebes oder der Einteilung des Personals nicht möglich ist, wird für die Kassebuchungen ein besonderes Journal angelegt. Dadurch, daß für die Kasse- und Journalbuchungen alle Konten, die mit dem Betrieb selbst zu-

sammenhängen, ausgeschaltet worden sind durch erweiterten Aufbau des Betriebsaufwands- und Rechnungsausgangsbuches und somit für Journal und Kasse nur reine Regulierungsbuchungen in Frage kommen, kann die Zusammenlegung von Kasse und Journal auch in größeren Betrieben durchgeführt werden.

Ich habe immer Wert darauf gelegt, daß auch die Kassebuchungen sofort in das Kassejournal bzw. das Journal vorgenommen werden und nicht erst durch unreine Kasseaufzeichnungen erfolgen. Ich kann nicht einsehen, welchen Vorteil die doppelte Verbuchung bietet. Ich sehe im Gegenteil nur Nachteile in diesem Verfahren, denn erstens wird die reine Kasse nie vollkommen laufend sein, und zweitens entstehen bekanntlich durch jede Übertragungsarbeit leicht Fehler. Dadurch, daß alle Kassebuchungen sofort durch das Journal erfolgen, kann ich jederzeit den richtigen Kassenbestand durch Saldierung der Soll- und Habenspalte des Kassekontos im Journal unter Berücksichtigung des Monatsanfangsbestandes feststellen.

2. Bank. Es ist schwer durchzuführen, daß ich aus der Bankspalte im Journal jederzeit den richtigen Stand meines Bankkontos ablesen kann. Wenn an sich schon zwischen Auftragserteilung an die Bank und Zustellung der Abrechnung durch die Bank eine gewisse Zeit verläuft, so führt die jetzige Arbeitsüberlastung unserer Großbanken dazu, daß beispielsweise die Abrechnungen über Effekten- und Devisengeschäfte teilweise wochenlang auf sich warten lassen. Ich kann beim besten Willen nicht immer den Grundsatz durchführen, die sämtlichen Bankverbuchungen auf Grund der von mir erteilten Aufträge an die Bank vorzunehmen, da ich ja in vielen Fällen noch keine Gewißheit habe, in welcher Höhe die Abrechnung der Bank erfolgen wird, und in manchen Fällen noch gar nicht weiß, ob der Auftrag überhaupt ausgeführt werden kann, z. B. bei limitierten Effekten- und Devisengeschäften. Deshalb bin ich von dem System abgekommen, die Verbuchungen der Bankgeschäfte nach den erteilten Aufträgen vorzunehmen, und dazu übergegangen, die Bankgeschäfte nach den Aufgaben der Banken selbst erst zu verbuchen. Dadurch erreiche ich, daß das von mir geführte Bankkonto vollkommen parallel läuft zu den Verbuchungen, die die Bank auf meinem Konto vornimmt, und ich kann infolgedessen die erteilten Bankauszüge

leicht nachprüfen. Der Nachteil, daß das Bankkonto des Journals bzw. die Bankkonten im Bankenkontokorrent nunmehr für die Geschäftsleitung keine Unterlage mehr bieten zu finanziellen Dispositionen, veranlaßt mich, einen Ausweg zu suchen. Ich habe in solchen Fällen genaue Bankstaffeln eingerichtet, geordnet nach den einzelnen Banken. In die Staffel wird jeder Auftrag an die Bank oder Scheckentnahme durch Zu- und Abschreiben eingetragen. Alle Aufträge, für welche ich noch keine genauen Zahlen einsetzen kann, werden in einer Seitenkolonne vermerkt, desgleichen alle avisierten Zahlungen meiner Kunden. Die Bankstaffel gibt auf dieser Grundlage der Geschäftsleitung einen genauen Überblick über den wirklichen Stand des Bankkontos und gewährt außerdem eine Kontrolle, daß alle Aufträge richtig ausgeführt worden sind und alle avisierten Zahlungen auch richtig eingegangen sind, sowie eine Kontrolle über richtige Wertstellung der einzelnen Posten durch die Bank. Die Kontrolle wird dadurch durchgeführt, daß die Bankbriefe zunächst durch die Stelle laufen, welche die Staffel führt. In der Staffel wird jeder von der Bank berechnete Posten abgestrichen bzw., wenn der Bankbrief erst die richtige Ziffernangabe ermöglicht, in die Staffel selbst eingetragen und in der Vermerkspalte abgestrichen. Die Buchhaltung darf ihrerseits keine Bankaufgabe verbuchen, die nicht den Hinweis auf die Staffel trägt. Jeder Bankbrief muß ersichtlich machen, wo der betreffende Posten in der Staffel und wo er im Journal verbucht ist. Beide Bücher, Staffel und Journal, müssen entsprechenden Hinweis auf den Bankbeleg oder gegenseitigen Hinweis auf Staffel und Journal zeigen. Auf den Bankstaffeln sind auch alle Akkreditive zu vermerken, sowohl die zu unseren Gunsten gestellten, als auch die von uns selbst errichteten. Wo großer Akkreditivverkehr in Frage kommt, kann es zweckmäßig sein, ein besonderes Akkreditivkonto einzurichten. In der Regel werden aber die laufenden Akkreditive nicht verbucht, so daß sie mindestens in der Bankstaffel in Erscheinung treten müssen, um der Geschäftsleitung bei ihren Dispositionen auch die zu erwartenden Zahlungen bzw. die Belastungen der nächsten Zeit gegenwärtig zu machen.

3. Devisen. Die Zeiten haben es mit sich gebracht, daß immer mehr Betriebe sich mit Devisenan- und -verkauf abgeben

müssen. Wohl jeder Geschäftsleitung bereitet dieser Teil oft schwere Stunden, und die Buchhaltungen sind in vielen Fällen durch das Devisengeschäft mehr oder weniger in Verwirrung gebracht worden. In der Regel ist die Entwicklung so verlaufen, daß zunächst einzelne Geschäfte in fremder Währung vorlagen. Soweit es sich um Einkäufe gegen Bezahlung in fremder Währung handelte, haben die Buchhalter diese Beträge in den Markkolonnen zunächst offengelassen und die Markbeträge erst später eingesetzt, nachdem die zur Zahlung erforderlichen Devisen gekauft waren und die Markumrechnungsbeträge nach den Bankrechnungen vorlagen. Bei Verkäufen gegen Devisen wird in den meisten Fällen entsprechend gehandelt. Die ersten Schwierigkeiten tauchten auf, wenn der einzelne Monat abgeschlossen werden sollte und die einzelnen Posten noch nicht verrechnet waren. Weitere Schwierigkeiten kamen dazu, wenn der Verkehr umfangreicher wurde, oder wenn die Abdeckung nicht durch Ankäufe der Devisen zu Lasten der Mark-Bankkonten erfolgte, sondern durch Verrechnung mit eingegangenen Devisen, oder wenn eingegangene Devisen nicht verkauft wurden, sondern als Devisenguthaben bestehen blieben. Noch schwieriger wurde die Durchführung für die Buchhaltung, wenn Umwandlungen der verschiedenen Devisensorten oder Devisenvorlagegeschäfte usw. in Frage kamen. In vielen Fällen war es für die Geschäftsführung infolgedessen sehr schwierig, ein richtiges Bild der Devisenguthaben bzw. -verpflichtungen zu erhalten, und die laufenden Arbeiten, die an und für sich schon in Rückstand gekommen waren, wurden noch weiter dadurch verzögert, daß die gesamte Buchhaltung außerhalb der Bücher immer mühsam versuchen mußte, richtige Aufstellungen zu erhalten. Diesen Übelstand habe ich in vielen Fällen dadurch beseitigt, daß ich nach den oben ausgeführten Grundsätzen für Bankstaffeln entsprechend Devisenstaffeln eingerichtet habe, z. B. eine £-Staffel mit entsprechenden Rubriken für die in Frage kommenden Banken. Während ich in der Buchhaltung die Einzelverbuchungen über Eingang bzw. Ausgang von Devisen auf den einzelnen Devisenbankkonten entsprechend den sonstigen Bankverbuchungen erst nach Eingang der Abrechnungen vornehmen lasse, wird die Eintragung auf die entsprechende Staffel stets bei der Auftragserteilung erfolgen. In die Staffel sind auch alle De-

visen-Akkreditivverpflichtungen, sowie alle avisierten Deviseneingänge vorzumerken, um der Geschäftsleitung jederzeit ein genaues Bild über den Stand zu geben. Im Journal kann ich die Bankdevisenkonten entweder mit in der allgemeinen Kontokorrentspalte verbuchen und entsprechend die Einzelkonten mit im allgemeinen Kontokorrentbuch aufnehmen oder in einem besonderen Devisenkontokorrentbuch für sich behandeln. Bei vielen Devisenkonten empfiehlt es sich, auch im Journal eine besondere Devisenkontokorrentspalte entsprechend der oben besprochenen Bankkontokorrentspalte einzurichten. Um volle Klarheit über diese Konten zu erhalten, muß ich stets darauf achten, daß die Bezeichnungen der Konten mit den von der Bank aufgegebenen Bezeichnungen genau übereinstimmen und daß bei dem einzelnen Konto stets die Bank mit angegeben wird, bei welcher das Konto geführt wird, z. B.:

£-Konto Dresdner Bank,
£-Sonderkonto Dresdner Bank,
£-Vorlagekonto Dresdner Bank usw.

Die Einrichtung einer besonderen Devisenspalte im Journal erwähnte ich schon oben. Entsprechend muß darauf geachtet werden, daß im Kontokorrentbuch auf den Devisenkonten die Devisenbeträge in die Vorkolonne stets richtig übertragen werden.

Eine besondere Behandlung verdienen die Devisenkunden- und Devisenlieferantenkonten. Auch für diese Konten muß im Kontokorrentbuch eine Vorkolonne für die Devisenbeträge eingerichtet werden. Soweit die Grundbuchungen im Verkaufs- und Betriebsaufwandsbuch erfolgen, empfiehlt sich auch dort, wie ich schon oben ausführte, die Einrichtung einer besonderen Devisenspalte neben der Kontokorrentspalte. Die Bearbeitung ist an und für sich einfach, solange auf den einzelnen Kontokorrentkonten immer die gleiche fremde Währung in Frage kommt. Schwieriger ist die Behandlung, sobald auf einzelnen Konten verschiedene Währungsarten vorkommen. Ein besonders interessantes Beispiel bieten die Abrechnungen der Transportgesellschaften, die beispielsweise neben den reinen Markbeträgen verauslagte Beträge für Ostdevisen für besorgte Einfuhrsendungen und Beträge in den verschiedensten Westdevisen für Ausgangssendungen aufweisen. Es ist furchtbar schwierig, sich auf einem solchen Konto

zurechtzufinden, wenn alle Rechnungsposten auf das gleiche Konto verbucht worden sind. Deshalb muß in erster Linie eine Trennung erfolgen zwischen den reinen Markbeträgen und den Devisenbeträgen; die Devisenbeträge sind erforderlichenfalls wieder aufzuteilen. So kann es vorkommen, daß für den Einfuhrtransport der Transportgesellschaft größere Devisenposten zur Verfügung gestellt werden, während für die verschiedenen Ausfuhrtransporte die Abrechnung der Transportgesellschaft in den verschiedenen Devisen stets glatt reguliert wird. In diesem Falle ist es zweckmäßig, das Devisenkonto für Einfuhrtransporte für sich zu stellen und lediglich die verschiedenen Posten für Ausfuhrtransporte, die sich stets wieder ausgleichen, auf einem Konto zusammenzustellen. Auf diesem Sammelkonto ist dann stets darauf zu achten, daß die Ausgleichsposten entsprechend beziffert werden, damit die Ausgleichsbuchung für Kursdifferenzen schnell festgesetzt werden kann.

Falls der Verkehr nicht so umfangreich ist, daß eine Aufteilung des Kontos zu erfolgen braucht, empfiehlt sich folgende Maßnahme:

Das Konto im Kontokorrentbuch wird in verschiedene Spalten auf der Soll- und Habenseite aufgeteilt. Die letzte Spalte dient nur für reine Markübertragungen, die vorhergehende Spalte nimmt lediglich die Markumrechnungsbeträge für Devisenposten auf. Die Devisenposten werden in weitere Vorkolonnen eingesetzt, und zwar derart, daß für hauptsächlich in Frage kommende Devisen Sonderspalten eingerichtet werden, während für selten vorkommende Posten, die vielleicht glatt ausgeglichen werden, eine Sammelspalte genügt.

Durch diese Maßnahme sichere ich mir stets einen guten Überblick über den wirklichen Stand des Kontos.

4. Kontokorrent. Außer den schon oben unter den einzelnen Abschnitten ausgeführten Bemerkungen über das Kontokorrentkonto bzw. die Aufstellung über Außenstände und Schulden ist noch folgendes auszuführen. Solange nur reine Markposten in Frage kommen, bietet mir ein Vergleich des Saldos des Kontokorrentkontos mit dem Auszug der Salden der einzelnen Kontokorrentkonten die Möglichkeit, die ziffernmäßige Übereinstimmung festzustellen. Es ist in jedem Falle

Wert darauf zu legen, daß diese Abstimmung möglichst regelmäßig periodisch vorgenommen wird. Eine besondere Abstimmung ist notwendig zwischen den Konten der einzelnen Betriebe größerer Unternehmungen.

Sobald Devisenverkehr einsetzt, genügt die Abstimmung der Marksalden zwischen Kontokorrentkonto und Kontokorrentbuch nicht mehr. Der Kontokorrentauszug muß erweitert werden und die einzelnen Devisensalden mitaufnehmen. Die in vielen Betrieben aufgestellten Monatsbilanzen können zu einem ganz falschen Ergebnis führen, wenn nicht vorher die Kursdifferenzen des Kontokorrentbuches wenigstens rechnerisch festgestellt werden; damit will ich sagen, daß es gar nicht erforderlich ist, die Kursdifferenzen in jedem einzelnen Falle auszubuchen. Der Kontokorrentauszug zeigt dann nebeneinander folgendes Bild:

1. Devisensalden
   Soll Haben
2. Marksalden
   Soll Haben
3. Tageskurs,
4. die nach dem Tageskurs in Mark umgerechneten Devisensalden,
5. Differenz zwischen den Marksalden des Kontokorrentkontos (Spalte 2 der Aufstellung) und den umgerechneten Salden (Spalte 4 der Aufstellung).

Zur Erleichterung der Übersicht ist es zweckmäßig, den Kontokorrentauszug so anzuordnen, daß die gleichartigen Devisenkonten für sich gruppiert werden. Die gruppenweise Anordnung vereinfacht die Umrechnung, da ich dann nur die Endsummen jeweils in Mark umzurechnen habe und auch jeweils nur für die einzelnen Devisengruppen den Unterschied zwischen Marksalden und Umrechnungssalden festzustellen brauche. Die gruppenweise Aufstellung der Devisen-Kontokorrentkonten wird dadurch erleichtert, daß ich die oben erwähnte Aufteilung solcher Konten, die Posten über verschiedene Währungen enthalten, durchführe. Wenn das nicht geschehen ist, oder soweit auf einzelnen Konten für verschiedene fremde Währungen Sammelspalten geführt worden sind, müssen diese für die Aufstellung aufgeteilt

werden. Diese Aufteilung wird dadurch vereinfacht, daß ich bei solchen Sammelkonten die Kursdifferenzen jedesmal sofort ausbuche, sobald der Ausgleich in der Devisenspalte erfolgt ist. Im übrigen neige ich zur Vereinfachung der Buchführung dahin, die Kursausgleiche möglichst gesammelt vorzunehmen, wobei ich bei genauer Durchführung natürlich trennen muß zwischen Kursgewinn aus reinen Fabrikations- oder Waren-Devisenposten und aus Kursgewinnen von Devisen-Finanz- bzw. Devisen-Spekulationsgeschäften.

Im Endergebnis der Aufstellung ersehe ich:

1. die Summe der reinen Markverbindlichkeiten,
2. die Summe der reinen Markaußenstände,
3. die Summe der Devisenverbindlichkeiten und
4. die Summe der Devisenaußenstände.

Die Aufstellung selbst gibt die Verteilung der Devisenaußenstände und -verbindlichkeiten auf die einzelnen Währungen an. Für die Geschäftsleitung ist es besonders wichtig, eine klare Übersicht über die Verteilung der Außenstände und Schulden auf Mark und Devisen vor sich zu haben. Für die Monatsbilanz, die auf den Ziffern der Mark-Buchführung aufbaut, muß die durch die Aufstellung des Kontokorrentauszuges festgestellte Gesamtkursdifferenz als Korrekturposten eingesetzt werden.

Neben dieser Monatsaufstellung, die in erster Linie als Kontrolle für die ziffernmäßige Übereinstimmung dient, ist es für die Geschäftsleitung wichtig, auch laufend dieselben Unterlagen zu haben. Soweit die Devisenkonten bei Banken in Frage kommen, habe ich schon oben die Anlegung einer Staffel empfohlen. Diese Devisenstaffel muß nun dahin erweitert werden, daß auch alle Devisenposten aus den übrigen Kontokorrentkonten mit berücksichtigt werden. So muß z. B. die Devisenstaffel für £, die bisher Spalten für die £-Bestände auf Dresdner Bank, Deutsche Bank und Allgemeine Deutsche Credit-Anstalt aufweist, noch eine £-Spalte für Kunden und eine solche für Lieferanten erhalten. Auch in diesen Spalten sind alle Zu- und Abgänge nach den Aufträgen bzw. Avisen vorzumerken und nach Eingang der Ausführungsanzeige entsprechend auszufüllen oder abzustreichen. Die Buchhaltung ist anzuweisen, keine Verbuchung vorzunehmen, solange nicht der Beleg erkennen läßt, daß die Eintragung in der Staffel erfolgt ist. Erst wenn der Aufbau der Staffel so durchgeführt ist, kann die Geschäftsleitung klar disponieren über Bereitstellung bzw. Veräußerung von Devisen oder Umwandlung der einen Währung in andere Währungen usw.

Die Ausführungen über die vorhergehenden Fragen weichen scheinbar von der gestellten Aufgabe über Bilanzrevision ab. Aber auch hier muß ich betonen, daß alle diese vorgeschlagenen Maßnahmen sehr wertvolle Hilfsmittel darstellen für die Durchführung einer genauen Revision, die noch dadurch besonders erleichtert wird, daß die in Vorschlag gebrachten Hinweise von der Buchung zum Beleg und vom Beleg zur Staffel und weiter vom Journal nach Betriebsaufwands- oder Warenausgangsbuch auch angewandt werden. Sehr wichtig sind diese Unterlagen auch für die Nachprüfung der Bilanz, als die in der Bilanz ausgewiesenen Debitoren und Kreditoren und besonders die Devisenkonten auf ihre Richtigkeit hin leicht nachgeprüft werden können. Es ist gar nicht erforderlich, daß die Revision vollkommen lückenlos sämtliche Geschäftsvorfälle einzeln durchprüft. Die organische Verbindung zwischen Buchführung, Staffel und Beleg und die damit verbundene dauernde zwangsläufige Kontrolle erschweren schon an sich das Einschleichen von Differenzen oder gar betrügerischen Maßnahmen. Wenn nun erst die Geschäftsleitung die aufgestellten Staffeln und sonstigen Unterlagen jederzeit als Grundlage für ihre zu treffenden Maßnahmen benutzt, wird sie von sich aus schon die Richtigkeit der geführten Staffeln überwachen können. Die Revision muß es in der Hand haben, die Nachprüfung dann einzustellen, wenn sie die vollkommene Überzeugung hat, daß die Verbuchungen ordnungsmäßig erfolgt sind; je klarer nun der ganze Aufbau ist, um so leichter und schneller kann die Nachprüfung durchgeführt werden, und um so schneller wird die Revision sich ein Bild machen können, ob die Buchhaltung ordnungsmäßig ist, oder ob Unregelmäßigkeiten vorliegen.

5. Wechsel und Schecks. Die Zeiten sind vorüber, in welchen der Handelswechsel so gut wie ganz verschwunden war. Die Kapitalnot hat dahin geführt, und die Banken haben diese

Entwicklung unterstützt, daß der Handelswechsel wieder immer mehr in Aufnahme gekommen ist. Es ist nicht zu verkennen, daß die Aufnahme des Handelswechsels auch schwere Gefahren in sich birgt; denn letzten Endes unterstützt der Handelswechsel doch nur die kleineren und mittleren Betriebe, während der auf Einkauf in fremder Währung angewiesene Großbetrieb jederzeit die zum Ankauf von Devisen erforderlichen Mittel bereitstellen muß. Der Großbetrieb erhält von seinen Abnehmern die Wechsel, die er sich bei der Bank diskontieren läßt, und gewinnt so zwar die erforderlichen flüssigen Mittel, hat aber seinerseits durch Weitergabe des Wechsels dauernd mit der Möglichkeit zu rechnen, daß er durch seine Unterschrift auf den einzelnen Wechseln wieder in Anspruch genommen werden kann, während er andererseits für die Bereitstellung der erforderlichen Mittel für Ankauf der Importdevisen voll und ganz selbst aufkommen muß. Im Hinblick auf diese Gefahren habe ich schon oben darauf hingewiesen, daß es sehr wichtig ist, ein klares Bild über die Verfalltermine der durch den Betrieb gelaufenen Wechsel zu haben. Im Falle einer allgemeinen Wirtschaftskrise können den Großbetrieben sehr ernste Gefahren drohen; denn sie werden, wenn die durch die Wechsel verpflichteten kleineren und mittleren Firmen nicht mehr in der Lage sind, ihre Wechselverpflichtungen zu erfüllen, mit der Gefahr rechnen müssen, aus diesen Wechseln in Anspruch genommen zu werden. In Zeiten drohender Krisen werden diese Gefahren auch ihren Niederschlag in den Bilanzen finden müssen. Sehr wichtig ist diese Frage auch bei der Beurteilung und Nachprüfung von Gründungsbilanzen. Die Verbuchung der Wechsel geschieht in der Regel über das Wechselkonto.

An dieser Stelle muß ich einfügen, daß in den Köpfen vieler Buchhalter Unklarheit über die Bezeichnung der Wechsel herrscht. Verwechslungen zwischen Wechselkonto einerseits und Tratten- oder Akzeptkonto andererseits kommen sehr leicht vor, wenn auch nicht gerade bei der Verbuchung von in Zahlung gegebenen Wechseln, so doch häufig bei schwieriger gelagerten Fällen. Ich habe bisher immer gute Erfahrungen damit gemacht, daß ich die Konten unterschieden habe in

1. Besitzwechsel und
2. Schuldwechsel.

Besitzwechsel sind alle solche, die ich erhalten habe, während Schuldwechsel solche Wechsel sind, durch welche ich mich zur Zahlung verpflichtet habe. Zum Wechselkonto im Journal läuft parallel das Wechsel-Kopierbuch mit den bekannten Spalten über Nummer, Betrag, Tag der Ausstellung, Fälligkeit, Aussteller, Bezogener, Eingangstag, von wem erhalten, Ausgangstag, an wen weitergegeben. Zur Ein- und Ausgangsspalte gehört je eine Hinweisspalte über die Verbuchung im Journal. Das Wechsel-Kopierbuch ist selbstverständlich zu trennen in Besitzwechsel- und Schuldwechsel-Kopierbuch. Auch bei Behandlung dieser Frage muß die Behandlung von Wechseln in fremder Währung besonders erörtert werden. Ich habe gefunden, daß die Verbuchung sämtlicher eingehenden Wechsel über Wechselkonto und dann bei der Weitergabe zur Bank, die in der Regel unmittelbar darauf erfolgt, viel unnütze Schreibarbeit verursacht, besonders dann, wenn Devisenwechsel in Frage kommen und Kursdifferenzen auf dem Wechselkonto entstehen. Ich habe es deshalb in der Praxis versucht, das Wechselkonto in allen solchen Fällen auszuscheiden, in welchen der betreffende Wechsel unmittelbar nach Eingang zur Bank zum Diskont gegeben wurde, und dann die bisher erforderlichen zwei Buchungen zu einer Gesamtbuchung zusammengefaßt:

Bank und Diskont an Kontokorrent.

Nur in solchen Fällen, in denen Wechsel erst später zum Diskontieren weitergegeben werden oder infolge ihrer langen Laufzeit von der Bank erst in das Wechseldepotkonto genommen und dann später erst diskontiert werden, habe ich die Verbuchung über Wechselkonto vorgenommen. Eine besondere Verbuchung der bei der Bank in Depot gelegten Wechsel ist nicht erforderlich, wenn im Wechsel-Kopierbuch eine entsprechende Notiz vorgenommen wird. Um das Wechselkonto zweckmäßig als reines Bestandskonto zu führen, ist unbedingt darauf zu achten, daß Diskontbeträge sofort über Diskontkonto verbucht werden, und daß auch bei Wechseln in fremder Währung Diskont und Kursdifferenz richtig verbucht werden.

Die Behandlung von Schecks ist in der Praxis auch sehr verschieden. Während zum Teil Schecks wie bare Kasse be-

handelt werden, nimmt ein Teil der Buchhalter die Verbuchung von Schecks gleich der Verbuchung von Wechseln vor. Soweit Mark-Schecks in Frage kommen, kann man beide Behandlungsarten gelten lassen. Weniger ratsam ist es aber, selbstausgestellte Schecks auf dem umständlichen Wege über Kasseneinnahme und Kassenausgabe zu verbuchen. Schecks in fremder Währung und fremde Noten möchte ich auf keinen Fall mit durch die Kasse laufen lassen. Ich habe oben gezeigt, daß es doch nicht einfach ist, auf den Devisen-Kontokorrentkonten sich ein klares Bild über den wirklichen Stand zu verschaffen; deshalb vermeide ich es, solche Schwierigkeiten in die Kasse zu tragen, die doch laufend den richtigen Stand zeigen soll. Ich habe die ausländischen Schecks gleich den Wechseln in ein Kopierbuch mit ähnlichen Spalten eintragen lassen und die Verbuchung dann direkt über Bank- und Kontokorrentkonto vorgenommen, wie ich es oben für die sofort zum Diskont weitergegebenen Wechsel dargestellt habe. Diese Durchführung erleichtert die richtige Verbuchung ungemein und verhindert auch in schwierigen Fällen Fehler, so z. B., wenn ein Devisenscheck über Schweizer Franken zur Abgeltung einer Schuld in Pfund Sterling benutzt werden soll. Wenn der Scheck zur Bank gegeben wird, so erfolgt beispielsweise die Gutschrift auf meinem Schweizer-Franken-Konto, welches in der Buchführung dafür belastet wird, während der Kunde über Pfund-Sterling-Konto zu erkennen ist. Auch dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, im Journal klare Devisenspalten einzurichten.

Auch an dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, daß durch entsprechende Hinweisspalten die Verbindung zwischen Journal, Kopierbuch und Beleg hergestellt werden muß.

Bei **Verbuchung von Wechseln und Schecks** in fremder Währung kommen häufig Spesenposten vor, die dem Aussteller zur Last fallen. Um die Belastung für solche Spesenposten richtig durchführen zu können, empfiehlt es sich, in dem Kopierbuch entsprechende Spalten einzurichten und auch Hinweisspalten nach dem Journal vorzusehen.

6. **Effekten.** Wenn auch die jetzige Zeit mit den bedeutenden Kapitalansprüchen an unsere Unternehmungen viele Betriebe zum Abstoßen ihrer alten Effektenbestände veranlaßt

hat, um dafür flüssige Betriebskapitalien zu gewinnen, so gibt es doch andererseits auch viele Betriebe, die teils zu dauernder Anlage, teils zu vorübergehender Anlage flüssiger Mittel, die sie vor der Geldentwertung schützen wollen, teils auch aus reinen Spekulationsabsichten größeren Verkehr auf Effektenkonto haben. Für die Geschäftsleitung ist es natürlich zur richtigen Disposition unbedingt erforderlich, jederzeit ein klares Bild über die vorhandenen Effektenbestände sowie über die laufenden Kauf- und Verkaufsaufträge zu haben, sowie auch über in Aussicht stehende Kapitalerhöhungen usw. unterrichtet zu sein. Ein Nachweis über den Wert der vorhandenen Effekten ist natürlich nur möglich, wenn ich jeden Tag die Effekten zum neuesten Kurse umrechne. Das verbietet sich bei großen Beständen an Effekten von selbst; aber ähnlich den Devisenstaffeln müssen die Betriebe auch Effektenstaffeln anlegen. In diesen Staffeln muß einerseits gruppiert werden nach den einzelnen Effektengattungen, andererseits, um Werte zu haben, am besten nach den Kaufkursen. Die Staffeln müssen ferner Aufzeichnungen enthalten über laufende Kaufaufträge und Verkaufsaufträge sowie über auszuübende Bezugsrechte bzw. verkaufte Bezugsrechte, über Dividenden usw. Soweit der Effektenbesitz in viele Einzelposten zerfällt, empfiehlt sich Anlage einer besonderen Kartothek. Die Geschäftsleitung ist natürlich nicht in der Lage, jederzeit die gesamte Kartothek durchzuarbeiten; in diesen Fällen wird dann eine zusammengezogene Staffel nach den Einkaufswerten als Hilfsmittel dienen müssen, und zwar derart, daß alle Einkäufe mit den Einkaufspreisen zugezählt und auch alle Verkäufe mit den Einkaufspreisen abgezogen werden. Dann hat die Geschäftsleitung wenigstens laufend die Summe der Einkaufspreise des Effektenbestandes. Selbstverständlich gibt diese Aufstellung kein richtiges Bild von dem Tageswert des Effektenbesitzes, zumal in Zeiten bedeutender Kursschwankungen, und muß infolgedessen wenigstens periodisch durch eine genaue Aufstellung der Effekten zu Tageskursen ergänzt werden.

Die Aufstellungen für die einzelnen Wertpapiere müssen auf jeden Fall vor Vornahme von Verkaufsaufträgen herangezogen werden. Es sollte nicht vorkommen, daß ein kaufmännischer Betrieb dieselben Fehler begeht, die der Alltagsspekulant immer

wieder macht. Was hat es für Zweck, wenn ich gute Wertpapiere, die ich in früherer Zeit zu niedrigen Kursen erworben habe, in der Zeit der Hausse verkaufe und dabei ziffernmäßig einen großen Gewinn erziele und gleichzeitig die Mittel neu in Wertpapieren anlege, die im Verhältnis ihres inneren Wertes zum Kurswert in keinerlei Weise eine Verbesserung meiner Wertpapieranlage bedeuten? Durch die erzielten Scheingewinne entziehe ich dem Geschäft lediglich die gerade in den jetzigen unsicheren Zeiten so wichtigen stillen Reserven, ganz abgesehen davon, daß ich für diese Maßnahme auch noch meinen Tribut an den Steuerfiskus abzuführen habe. Eine volle Erkenntnis in dieser Hinsicht ist aber nur möglich, wenn ich ganz klare Aufstellungen über die vorhandenen Wertpapiere habe und vor Anordnung von Verkäufen auch richtig benutze. In der Praxis findet man immer wieder die Fälle, daß gute Anlagepapiere, die zu niedrigen Kursen erworben worden sind, in Haussezeiten veräußert worden sind, wie schon oben dargestellt, und daß letzten Endes dasselbe Papier doch gelegentlich wieder, meist zu viel höheren Kursen, als es früher verkauft worden ist, wiederangeschafft wird. Der Enderfolg ist dann lediglich der, daß dasselbe Papier zu viel höherem Kurse, als es ohne die eifrige Tätigkeit der Geschäftsleitung möglich gewesen wäre, bei der Bewertung für die Bilanz eingesetzt werden muß. In der Regel wird die Geschäftsleitung diese Fehler gar nicht merken; sie wird aber auf jeden Fall das Falsche der Methode einsehen, wenn genaue Wertpapier-Karten eingerichtet sind. Für die Beurteilung des Effektenbestandes in der Bilanz ist es sehr zweckmäßig, auch auf die Einzelaufzeichnungen zurückzugehen, einerseits um den in der Bilanz ausgewiesenen Bestand nachprüfen zu können, und andererseits, um sich ein Urteil über die Geschäftsleitung selbst machen zu können.

In diesem Zusammenhange muß ich auch darauf hinweisen, daß es in Anbetracht dessen, daß unser heutiges Wirtschaftsleben schon reichlich stark spekulativen Charakter angenommen hat, nur in seltenen Fällen als richtig bezeichnet werden kann, wenn der spekulative Einschlag durch Effektenspekulation, womöglich gar unter Inanspruchnahme von hohen Bankkrediten, noch erweitert wird. Ich habe auch immer Wert darauf gelegt, den Erfolg von Effektengeschäften richtig feststellen zu können. Die Abteilungen, die das Effektengeschäft unter sich haben, verfallen sehr leicht in den Fehler, sich große Gewinne herauszurechnen; sie vergessen meistens, von ihren herausgewirtschafteten Gewinnen die beträchtlichen Spesen und Zinsen für den zur Durchführung der Effektengeschäfte in Anspruch genommenen Bankkredit abzusetzen, und denken meist auch nicht daran, daß die Anlage der gleichen Mittel zu Betriebserweiterungen oder zur Anschaffung von Betriebsmaterialien viel größeren Nutzen gebracht haben würde.

7. **Sonstige Konten.** Die Ausführung über Verbuchungen auf den sonstigen Konten, wie Kapitalkonten, Privatkonten, Hypotheken, den verschiedenen Rücklage- oder Reservekonten fällt über den Rahmen dieser Arbeit hinaus. Für alle diese Konten muß dieselbe Klarheit gefordert werden, wie für die oben näher ausgeführten Konten. Bei der Prüfung der Bilanz muß eine Nachprüfung der einzelnen Konten leicht durchgeführt werden können, so daß die Revision sich vollkommene Gewißheit darüber verschaffen kann, daß auch restlos alle Vermögenswerte richtig aufgeführt sind und keinerlei Verbindlichkeiten in der Bilanz fehlen.

d) Hauptbuch und Bilanz.

Während es in der Praxis meist so durchgeführt wird, daß die einzelnen Grundbücher am Monatsende mit ihren Endsummen nach dem Journal oder einem besonderen Sammeljournal übertragen werden, führt mein Aufbau, der die einzelnen Konten auf die Grundbücher sachlich verteilt hat, dahin, von einer Übertragung der Endziffern nach dem Journal, welches nur wenige Konten enthält, abzusehen. Um unnütze Schreibarbeit zu vermeiden, übertrage ich die einzelnen Grundbücher direkt nach dem Hauptbuch. Da ich auf jeden Fall Wert darauf lege, monatlich die Endziffern in Monatsbilanzen zusammenzustellen, richte ich das Hauptbuch gern nach amerikanischem System spaltenmäßig ein. Wozu brauche ich im Hauptbuch breite Textspalten, wenn ich doch nur gesammelte Posten dahin übertrage? Auch in solchen Betrieben, in welchen trotz des Grundgedankens, die Sachkonten soweit wie möglich zusammen-

zuziehen, das Kontensystem umfangreich wird, läßt sich das Hauptbuch nach demselben Muster einrichten. Es ist ja nicht unbedingt nötig, daß sämtliche Konten auf zwei Seiten untergebracht werden, sondern das Hauptbuch kann ruhig über mehrere Seiten verteilt werden. Sobald die Eintragungen im Hauptbuch erfolgt sind, erfolgt die von Monat zu Monat weiterlaufende Addition und die Aufstellung der Summen- oder Saldenbilanz. Die so gewonnenen Zahlen sind für mich keine unlösbaren Rätsel mehr.

Mein Aufbau zeigt, daß ich bei Durchführung der besprochenen Maßnahmen für jede in der Saldobilanz ausgewiesene Zahl leicht die Grundlage gewinnen kann und dadurch leicht und schnell in die Lage versetzt werde, aus der ziffernmäßigen Saldenbilanz eine richtige Bilanz und Verlust- und Gewinnrechnung für einen betreffenden Stichtag aufzusetzen. Es ist nicht zu begreifen, daß es so viele Firmen gibt, die monatelang arbeiten müssen, um ihre Bilanz aufstellen zu können, ja um überhaupt auch auf den Konten, die an sich keinerlei Schwierigkeiten über Bewertung bieten, eine sichere Grundlage zu schaffen. Alles das, was bei meinem Aufbau laufend mit erledigt wird, muß bei solchen Betrieben am Jahresende erst mühsam zusammengesucht werden. Wie viele Betriebe gibt es, die beispielsweise vor Abgabe ihrer Umsatzsteuererklärung erst das ganze Jahr durcharbeiten müssen, um diese Erklärung einreichen zu können. Wie schwierig ist es dann, oft erst durch Nachprüfung der Einzelbelege feststellen zu müssen, ob der einzelne Posten umsatzsteuerpflichtig oder -frei ist, oder ob der Posten der allgemeinen oder der erhöhten Umsatzsteuer unterliegt.

Andererseits gibt es viele Betriebe, die am Jahresende erst feststellen, ob ihr Kontokorrentbuch mit dem Kontokorrentkonto des Hauptbuches übereinstimmt. Wenn keine laufende Kontrolle vorgenommen wird, ist es gar kein Wunder, daß dann in den meisten Fällen Differenzen festgestellt werden. Dann bleibt die ganze laufende Arbeit mitunter ziemlich lange Zeit liegen, da alle Kräfte zum Fehlersuchen herangezogen werden müssen. Ich habe wiederholt in solchen Fällen feststellen können, daß es durch diese Nachlässigkeit möglich war, daß teils Zahlungen geleistet

waren, wofür gar kein Grund vorlag, oder daß Zahlungen an nahestehende Geschäftsfreunde und oft auch an kleinere Gewerbetreibende in Vergessenheit geraten waren, wodurch das Ansehen der betreffenden Firma nicht gerade günstig beeinflußt worden ist.

Entsprechend umfangreiche Nachprüfungen müssen bei Aufstellung der Unterlagen zur Bilanz vorgenommen werden, wenn erst dann der Bestand an Effekten und die Bewertung derselben erfolgt. In solchen Fällen, wo keine laufende Kontrolle durchgeführt wird, kann es sehr leicht vorkommen, daß Effekten zum Verkauf aufgegeben werden, die vielleicht schon längst verkauft sind. Bei den starken Kursschwankungen der jetzigen Zeit kann durch so verkehrte Maßnahmen äußerst leicht großer Schaden entstehen, wenn die Firma veranlaßt wird, die verkauften Wertpapiere zu beschaffen. Geradezu katastrophal kann es aber werden, wenn bei Devisengeschäften solche Fehler unterlaufen. Und solche Fehler entstehen sehr leicht, wenn beispielsweise aus vorhandenen Devisenbeständen Akkreditive zugunsten der Lieferanten gestellt worden sind und andere Abteilungen mangels fehlender Kenntnis Verkäufe anordnen. Die Banken sind in allen Abteilungen so überlastet, daß es sehr leicht möglich ist, daß solche Fehler vorkommen, ohne daß die Bank vorher Rückfrage hält.

Auf die Schwierigkeiten der Bewertung von Rohstoffen, Betriebsmaterialien, Halb- und Ganzfabrikaten bei mangelnder Buchführung habe ich im ersten Abschnitt schon hingewiesen.

Ich mache dem Leser keinen Vorwurf, wenn er bei einzelnen Ausführungen sich vielleicht gedacht hat, daß des Guten bezüglich der einzelnen Aufstellungen und auch der gegenseitigen Kontrollen und Hinweise zuviel verlangt wird. Ich betone auch an dieser Stelle wieder, daß ich bei Aufbau von Betriebsbuchführung stets auf die Verhältnisse des einzelnen Betriebes Rücksicht nehmen muß. Das Wesen einer allgemeinen Darstellung des Aufbaues ohne Rücksichtnahme auf die durch den einzelnen Betrieb gegebenen Verhältnisse bringt es mit sich, daß alle möglichen Vorteile zusammengedrängt erscheinen. So kann bei einem so gehaltenen allgemeinen Aufbau z. B. keine Rücksicht genommen werden auf die Verhältnisse der großen Betriebe, die beispielsweise entsprechend der Einteilung des gesamten Be-

triebes auch die Buchführung in sich teilen oder die Verbindung zwischen Hauptbetrieben und Filialbetrieben. Desgleichen kann bei einem solchen allgemeinen Aufbau keine Rücksicht genommen werden auf die Besonderheiten zwischen Industrie- und Handelsbetrieben. Jeder einzelne Betrieb wird besondere Maßnahmen erfordern, aber jeder einzelne Betrieb sollte doch prüfen, inwieweit die bestehende Organisation mangelhaft ist, und inwieweit diese Mängel durch Beachtung der gegebenen Vorschläge, die alle in der Praxis erprobt worden sind, beseitigt werden können. Ich gestehe ganz offen, daß ich in meiner umfangreichen Praxis keinen einzigen Betrieb habe, der alle Vorschläge restlos durchgeführt hat.

C. Geschäftsleitung und Steuer.

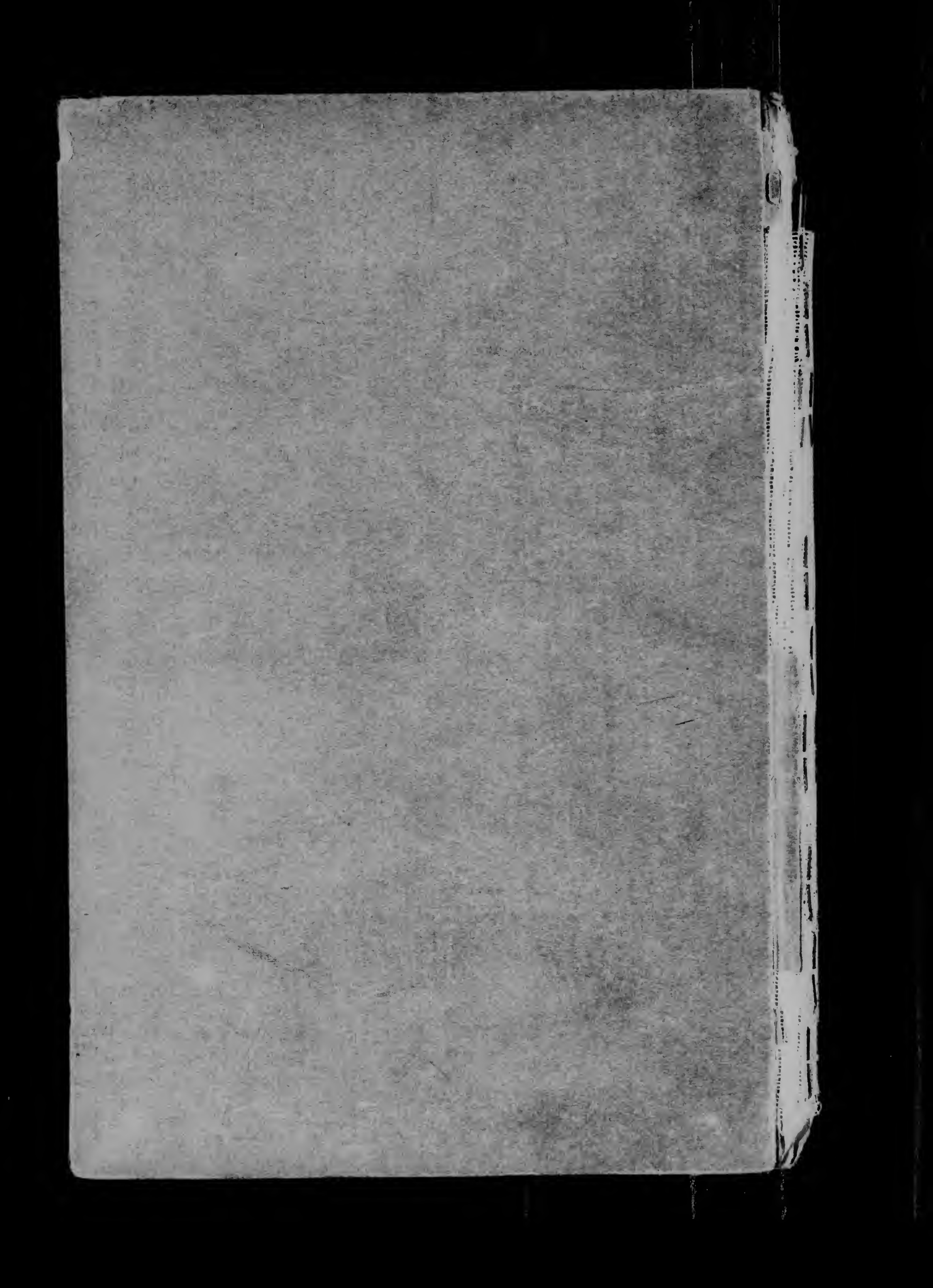
Ich habe in dem gesamten Aufbau absichtlich steuerliche Erwägungen ausgeschieden. Ich bleibe auch dabei, daß der Betrieb selbst von steuerlichen Erwägungen frei gehalten werden soll. Es ist durchaus nicht Aufgabe des Buchhalters oder des Betriebsleiters, einzelne Erwägungen oder Aufstellungen unter steuerlichen Erwägungen vorzunehmen. Wenn dies der Fall ist, dann liegt immer die Gefahr nahe, daß der einzelne Handlungen vornimmt, die von der Geschäftsleitung nicht vertreten werden können und im Falle einer Nachprüfung nur zu ganz unerwünschten Unannehmlichkeiten führen. Damit will ich aber nicht gesagt haben, daß die Geschäftsleitung selbst blindlings darauflosarbeiten soll, als wäre das Vaterland in schönster Ordnung, und als gebe es keinerlei Steuergesetze, die auf dem Boden der Revolutionszeit entstanden sind. Jeder Geschäftsführer muß sich mit Steuerfragen befassen, und er muß, wenn er sich auch nicht mit Einzelheiten abgeben kann, doch wissen, welche Gefahren dem gesamten Wirtschaftsleben durch die Steuergesetze drohen. Gewiß muß jeder anerkennen, daß die traurigen Finanzverhältnisse sowohl des Reiches als auch der Länder und Gemeinden einen scharfen Zugriff des Steuerfiskus rechtfertigen; aber er muß auch wissen, daß die ganze Zukunft von Reich, Ländern und Gemeinden nur auf einer gesunden lebensfähigen Wirtschaft ruht. Und wenn er dies erkannt hat, dann muß er auch alles tun, um den Betrieb gesund und lebensfähig zu erhalten. Um in diesem Sinne zu wirken, ist es nicht notwendig, die Steuergesetze unrechtmäßig zu umgehen; aber es ist erforderlich, alle Mittel und Wege, die auf dem Boden der Steuergesetze als erlaubt anzusehen sind, zu gehen. Dieses Ziel kann eine Geschäftsleitung nur dann mit Erfolg erreichen, wenn sie dauernd vollkommen über den wirklichen Stand des Unter-

nehmens unterrichtet ist. Erst auf dieser Basis können die richtigen Maßnahmen ergriffen werden, und erst auf dieser Basis kann die Geschäftsleitung die richtige Grundlage dafür finden, um an dieser Stelle an meine Ausführungen im Vorwort anzuknüpfen, wo echter Gewinn aufhört und Scheingewinn beginnt. Wenn dies erkannt ist, dann muß mit allen Mitteln, die nur irgend angewandt werden können, darauf hingewirkt werden, die Scheingewinne auszumerzen.

Ein Beispiel soll das Gesagte erläutern: Ein Fabrikunternehmen, welches als Veredlungsanstalt lediglich fremde Ware bearbeitet, weist am Ende des Jahres in seiner Bilanz ganz beträchtliche Gewinne aus. Diese Gewinne sind, ich kann es aus vollster Überzeugung sagen, reine Scheingewinne. Für diesen Industriezweig habe ich durch ganz scharf durchgeführte Kalkulation nachgewiesen, daß ein Nutzen nicht vorliegt. Woher kommen nun die großen Gewinne in der Jahresbilanz? Die Antwort ist sehr einfach. Der Betrieb hat seine umfangreichen Anlagen abgewirtschaftet, ohne die nötigen Mittel aufzuwenden, um die Anlage auf alter Höhe zu erhalten. Wenn auch Jahre vergehen können, ehe die Wirkung richtig in Erscheinung tritt, so muß doch bei dauernder Vernachlässigung der Anlagen der Betrieb eines Tages dahin kommen, daß er nicht mehr in der Lage ist, die abgewirtschafteten Anlagen zu erneuern. Dieser Betrieb, der sorglos in den Tag hineingelebt hat, und der in der Regel erst bei Abgabe seiner Steuererklärung sieht, welchen Anteil er an den Staat von seinem vermeintlichen Erfolg abzuführen hat, muß als falsch geleitet bezeichnet werden. Die Nachlässigkeit, sich dauernd ein klares Bild vom Stand der Dinge zu verschaffen, wird er einst bitter bereuen.

Nun das Gegenstück: Ein Betrieb, der ganz gleich gelagert ist, hat seine ganze Organisation klardurchdacht aufgebaut. Genaueste Aufzeichnungen über seine Anlagewerte, insbesondere genaueste statistische Aufzeichnungen über die Leistungsfähigkeit seiner Anlagen, lassen die Geschäftsführung jederzeit Vergleiche durchführen und dabei erkennen, wo Werte des Betriebes in ihrer Leistungsfähigkeit zurückgehen und infolgedessen reparaturbedürftig sind oder für vollkommenen Ersatz gesorgt werden muß. Die Überwachung der kostbarsten Werte des Betriebes, seiner Anlagenwerte, durch laufend eingeholte Offerten und die dadurch erzielte Kenntnis der Geschäftsführung über die neuesten technischen Errungenschaften werden voll verwertet. Besonders scharf ist die durch die veränderten Verhältnisse bedingte Umstellung des gesamten Kesselwesens und der Lagerung und Zuführung der Heizstoffe verfolgt und in jeder Weise dem Betrieb nutzbar gemacht worden. Die Durchführung dieser Aufgaben, wie auch der dauernden Überwachung, daß die Bestände an den erforderlichen Betriebsmaterialien erhalten bleiben, ist für die Geschäftsleitung nur möglich, wenn sie über den finanziellen Stand des Unternehmens genau orientiert ist, und das ist in jeder Weise der Fall. Der Geschäftsleitung genügt es nicht, zu wissen, wie hoch der Stand des Bankkontos ist, und wie viele Außenstände oder Schulden bestehen. Sie disponiert weiter und zieht auch erst später entstehende Verbindlichkeiten, aber andererseits auch die zu erwartenden Einnahmen laufend mit heran. Dieser Betrieb weist am Jahresende keinen beträchtlichen Gewinn aus, aber die Geschäftsführung kann von sich behaupten, daß sie alles getan hat, um die Substanz des Betriebes erhalten und damit die Lebensmöglichkeit des Betriebes selbst gesichert zu haben. Wenn dieser Betrieb auch weniger an Steuern abzuführen hat, so hat er doch für die Allgemeinheit und damit nicht zuletzt für das ganze Reich viel wertvollere Dienste geleistet als der oben geschilderte Betrieb, der wohl zur Zeit sich auf größere Steuerzahlungen gefaßt machen kann.

Herrosé & Ziemsen GmbH. & Co., Wittenberg (Bez. Halle)



END OF
TITLE